

أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني

(دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-عمان)

هبة حميد عبد النبي الطائي

الطبعة الأولى

2018م



دار امجد للنشر والتوزيع

بسم اللـه الرحمن الرحيم

أثر إدارة علاقات الزبون
على الولاء الزبوني

أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني

(دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-عمان)

هبة حميد عبد النبي الطائي

الطبعة الأولى

2018م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2017/5/2441)

659.2

الطائي ، هبة حميد عبد النبي

أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني / هبة حميد عبد النبي الطائي، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع،2017.

( ) ص

ر.إ: 2017/5/2441

الواصفات:/العلاقات العامة// المستهلك/

ردمك : ISBN:978-9957-99-570-6





عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث

Tel: +9624652272 Mob: +962796914632

Fax: +9624653372 +962799291702

+962796803670

dar.amjad2014db@yahoo.com dar.almajd@hotmail.com



facebook

المحتويات

المقدمة

تسلط الدراسة الحالية الأضواء على أحد الموضوعات المهمة التي تعنى بتشخيص أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني في المصارف التجارية الاردنية في محاولة للتعرف على المنهجية التي تعمل بها تلك المصارف في كسب ولاء الزبائن ومن ثم المحافظة عليهم ومحاولة إقناعهم بالاستمرار في التعامل مع المصرف الذي يقدم لهم الخدمة المصرفية المتميزة، و ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الاجراءات التي تحقق هذه الغاية عبر محورين رئيسيين أولهما: ما الأبعاد التي يجب على المصرف الاردني ان ياخذها بنظر الاعتبار عند تعامله مع زبائنه لكي يجعلهم موالين له. وثانيهما: تحسين وتنويع الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن بما يدفعهم الى التمسك بالتعامل مع المصرف اضافة الى الإستمرار في متابعة ومراقبة التوجهات وسلوكيات الزبائن بما يعزز فهم ادراكات الزبائن وتوقعاتهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف.

و تأسيساً على ما تقدم فإن الفكرة الاساسية لأدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث او المعاصر بالزبون واعتباره احد الاركان الاساسية للمصرف في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

ومن هنا ظهر مفهوم إداراة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) لما له اهمية في كسب ولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال مجموعة من البرامج والتقنيات الحديثة التي تطورت على مر السنين لظهور وسائل التكنولوجية الحديثة التي تقدم خدمات متطورة.

وبما إن البيئة المصرفية الاردنية تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر على أدائها، ومن اهم هذه التحديات أرتفاع حدة المنافسة بين المصارف الاردنية لإكتساب زبائن جدد والمحافظة على زبائن المصرف الحاليين. وبالرغم من استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الخدمات

المصرفية ألا إنها ادت الى ضعف في الاتصال المباشر بين الزبون و موظف المصرف من خلال استخدام النظم الحديثة في تشغيل المعلومات والاستفادة منها، حيث قدمت المصارف ألاردنية خدمات عبر ألانترنت محاولة منها لارضاء وكسب ولاء زبائنها والمحافظة عليهم.

و يمكننا القول بأن العامل الحاسم والمهم لنجاح برنامج أدارة علاقات الزبون هو فهم حاجات ومتطلبات المصرف ليس فقط بما يتعلق بالوضع الراهن بل بالمستقبل المنظور ايضاً، لذا فالأدارات العليا في المصارف الاردنية بحاجة الى ايجاد لجان تخطيط للاقسام المتعددة تقوم بفحص او معاينة التفاعلات مع الزبائن للوصول الى فهم افضل للكيفية التي يقوم فيها هؤلاء الزبائن ببناء تصوراتهم إزاء المصرف كما ان التحليلات يجب ان تضم الكيفية التي يتم فيها متابعة تفاعلات الزبون بدأ من استجابة الزبون لوسائل الاعلان مرورا بتقديم الخدمة المصرفية والمتابعة المستمرة لتحسينها وتطويرها بشكل افضل يرضي و يكسب ولاء الزبائن ويحافظ عليهم وهذا هو الهدف الجوهري لإدارة علاقات الزبون في المصارف التجارية الاردنية.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

و جهود معرفية سابقة

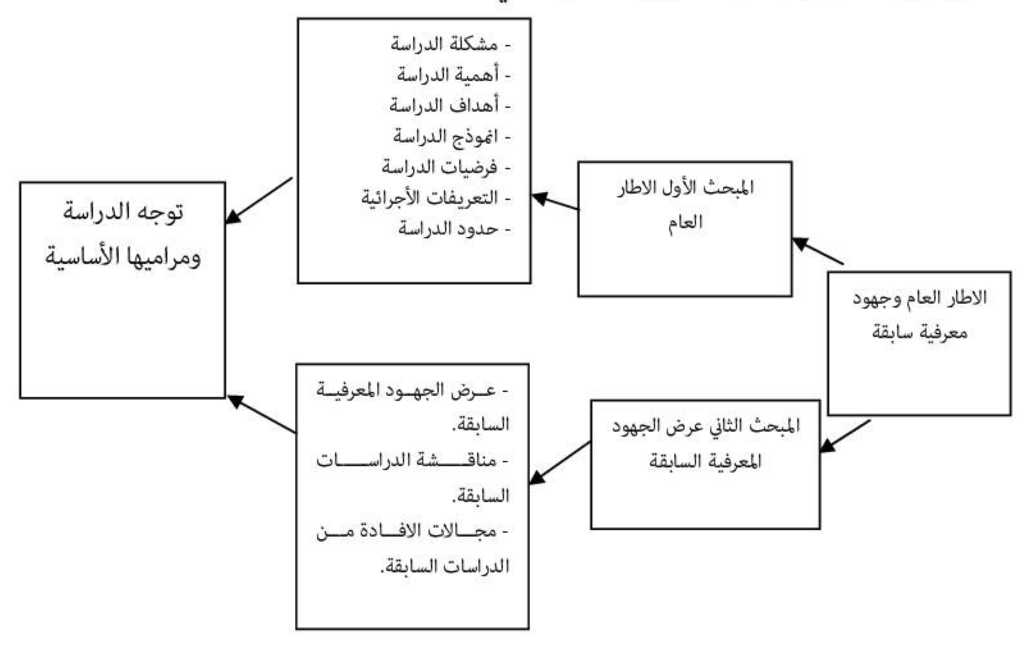
تركز بيانات ومعلومات هذا الفصل على طرح الاطار العام للدراسة لبيان (مشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأنموذجها، وفرضياتها، وتعريفاتها الأجرائية، وحدودها). فضلاً عن عرض جهود معرفية سابقة ومن ثم مناقشتها. كل ذلك من أجل بيان توجه الدراسة الحالية ومراميها.

ولكي يكون الاستعراض منهجي متسلسل سنوزع البيانات والمعلومات على مبحثين اثنين، هما:

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: عرض جهود معرفية سابقة ومناقشتها.

ويصور الشكل (1) خارطة طريق الفصل الحالي:

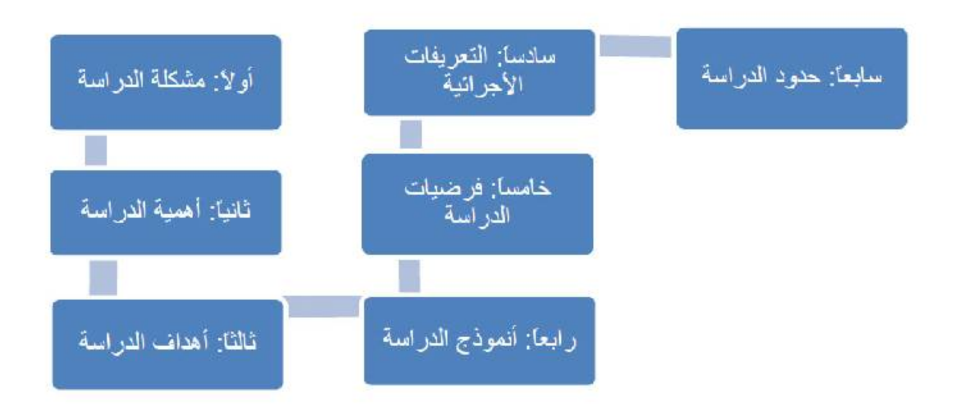


شكل (1) خارطة طريق الفصل الأول

المبحث الاول

الأطار العام للدراسة

يتناول هذا المبحث مكونات بناء الاطار العام للدراسة والتي تظهرها خارطة الطريق الموضحة في الشكل (2)



شكل (2) خارطة طريق للمبحث الاول

أولاً: مشكلة الدراسة

نظرا لأهمية و تطور القطاع المصرفي الاردني بشكل ملحوظ في السنوات الاخيرة حيث ازداد عدد المصارف الى ان وصل في عام 2012 الى (25) مصرفا قياسا بعام 2000 حيث كان عددهم (21) مصرف اي بزيادة مقدارها (19%) وبنفس الوقت الذي ازداد فيه عدد المصارف ازداد عدد الزبائن المحليين والعرب والأجانب؛ أصبحت حالة المنافسة حادة جدا بين المصارف التجارية التي برزت في السوق المصرفي الاردني حيث يسعى كل مصرف جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم خدمات مصرفية متميزة بل فريدة من نوعها بهدف اقناع الزبون للتعامل مع المصرف والحفاظ عليه من المنافس الاخر الذي يسعى التأثير عليه من خلال الخدمة المصرفية المتميزة والتسهيلات، وبالرغم من اهمية هذا الأدراك إلا أن الوقائع والدلالات تشير الى ضعف التركيز على منهجية واضحة في بناء هذه العلاقة فضلاً عن عدم التعمق في دراسة تأثيراتها، ان الملامح آنفة الذكر تم تحديدها بالإستناد الى:

1- تقارير جمعية البنوك الأردنية التي اشارت ان أعداد الزبائن في المصارف في تزايد مستمر.

2- نتائج الدراسات السابقة، والمتعلقة بأثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني والتي بالرغم من قلتها (التميمي،2010)، (جابر،2008)،(Anabila,2013)، (Das et al,2009)، حيث كان البعض منها له تصورات ايجابية وبعضها سلبية تجاه المصارف وعدم وجود استراتيجية واضحة لدى المصارف نحو تقوية العلاقة مع الزبون لذلك يجب الاهتمام بالاستراتيجيات المتبعة مع الزبون.

3- الدراسة الأستطلاعية (Pilot Study) الأولية التي قامت بها الباحثة من خلال المعايشة الميدانية في المصارف والتي شملت مقابلات وحوارات نقاشية وتحسست من خلالها بضعف التركيز على إدارة علاقات الزبون وانعكاساتها على الولاء الزبوني سواء على مستوى الدراسة و التحليل أو مستوى الممارسة والتطبيق.

وتأسيساً على التمهيد سابق الذكر تتضح مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن بلورتها بالتساؤل الآتي:

(هل تؤثر أبعاد إدارة علاقات الزبون في زيادة وتطوير الولاء الزبوني في المصارف التجارية الأردنية؟)

وترى الباحثة بأن الاجابة عن هذا التساؤل الجوهري لا يمكن ان يتم الا من خلال تطبيق آلية إدارة علاقات الزبون والتوجه صوب الزبون وتشخيص حاجاته ورغباته بهدف اشباعها واقناعه بأن الخدمات المصرفية التي يحصل عليها الزبون ذات مستوى عالٍ من الجودة قياساً بالمصارف المنافسة في السوق الأردنية.

وبناءً على ذلك تم طرح التساؤلات الفرعية الأتية، والتي سيكون في تركيب اجاباتها الحصول على اجابة شافية وموضوعية عن التساؤل الجوهري.

1- ماالمرتكزات والمنطلقات المفاهيمية لإدارة علاقات الزبون ؟

2- ماالمرتكزات والمنطلقات المفاهيمية للولاء الزبوني؟

3- ما مستوى ممارسة ابعاد ادارة علاقات الزبون في المصارف المبحوثة؟

4- ما مستوى ممارسة الولاء الزبوني في المصارف المبحوثة؟

5- ما تأثير ابعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني في المصارف المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة، بما يأتي:

1- أهمية المتغيرات المبحوثة، إدارة علاقات الزبون والولاء الزبوني بوصفها متغيرات ذات اهمية كبيرة في تحسين فاعلية إدارة المنظمات من خلال مجموعة من الانظمة الألية والأدوات التقنية التي تسمح للمنظمة بأتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة من حيث التوقيت والجودة، للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها و تنميتها.

2- أهمية القطاع المبحوث،القطاع المصرفي لما له أهمية كبيرة بين القطاعات الأقتصادية وأكثرها تقدما من حيث معدلات النمو والنشاط ومستوى التطور والإستخدام التكنولوجي والمعلوماتي , بالأضافة الى مساهمته الفاعلة في الناتج المحلي الاجمالي، والحد من نسبة البطالة، وقيامه بانشاء وتمويل المشاريع الانتاجية والخدمية المختلفة، بالأضافه الى الدور المهم الّذي يلعبه هذا القطاع في تنمية القطاعات الاقتصادية الاخرى، حيث يساهم بما نسبته (15.6%) من الناتج المحلي الاجمالي (جمعية البنوك الأردنية،2010)، وأصدرت جمعية البنوك دليلاً للخدمات والحلول المصرفية 2012 حيث يبرز التطورات التي شهدتها الخدمة المصرفية للبنوك العاملة في المملكة حتى العام الحالي 2012.

3- أهمية الجانب الوصفي من الدراسة، وان المصارف التجارية المبحوثة بأمس الحاجة الى الجوانب الوصفية، إذ ستوفر لها بيانات ومعلومات مباشرة يمكن توظيفها في خدمة التوجه الاستراتيجي المستقبلي لنمو وتوسيع فروعها وانشطتها و خدماتها بالشكل الذي يخدم الزبون ويحقق رضاءه وولاءه لاسيما ان بيانات ومعلومات دليل جمعية البنوك اوضحت عدد فروع البنوك العاملة في المملكة لنهاية عام 2011 بلغ 695 فرعا و1129 صرافا أليا.

4- أهمية النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، والتي ستعرف مراكز القرار في المصارف المبحوثة بأهمية أبعاد إدارة علاقات الزبون وكيفية استثمارها في زيادة الولاء والتي من الممكن ان تجعلهم يعيدوا طريقة تفكيرهم وترتيب اسبقياتهم حول هذه الموضوعات وايلائها الأهمية التي تستحق لدورها في مواجهة المنافسة واستدامة الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق هدف رئيسي، هو تشخيص أثر أبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني (الاتجاهي والسلوكي للزبون) في المصارف التجارية المبحوثة. من خلال:

1- تقديم إطار نظري يعكس التوجهات الحديثة في بناء وتفعيل انشطة إدارة علاقات الزبون وابعادها و طبيعة الولاء الزبوني وانواعه، ليكون دليلاً للمصارف قيد الدراسة والمصارف المماثلة بهدف خلق الوعي و إثارة الاهتمام للعاملين عن اهمية تلك الموضوعات.

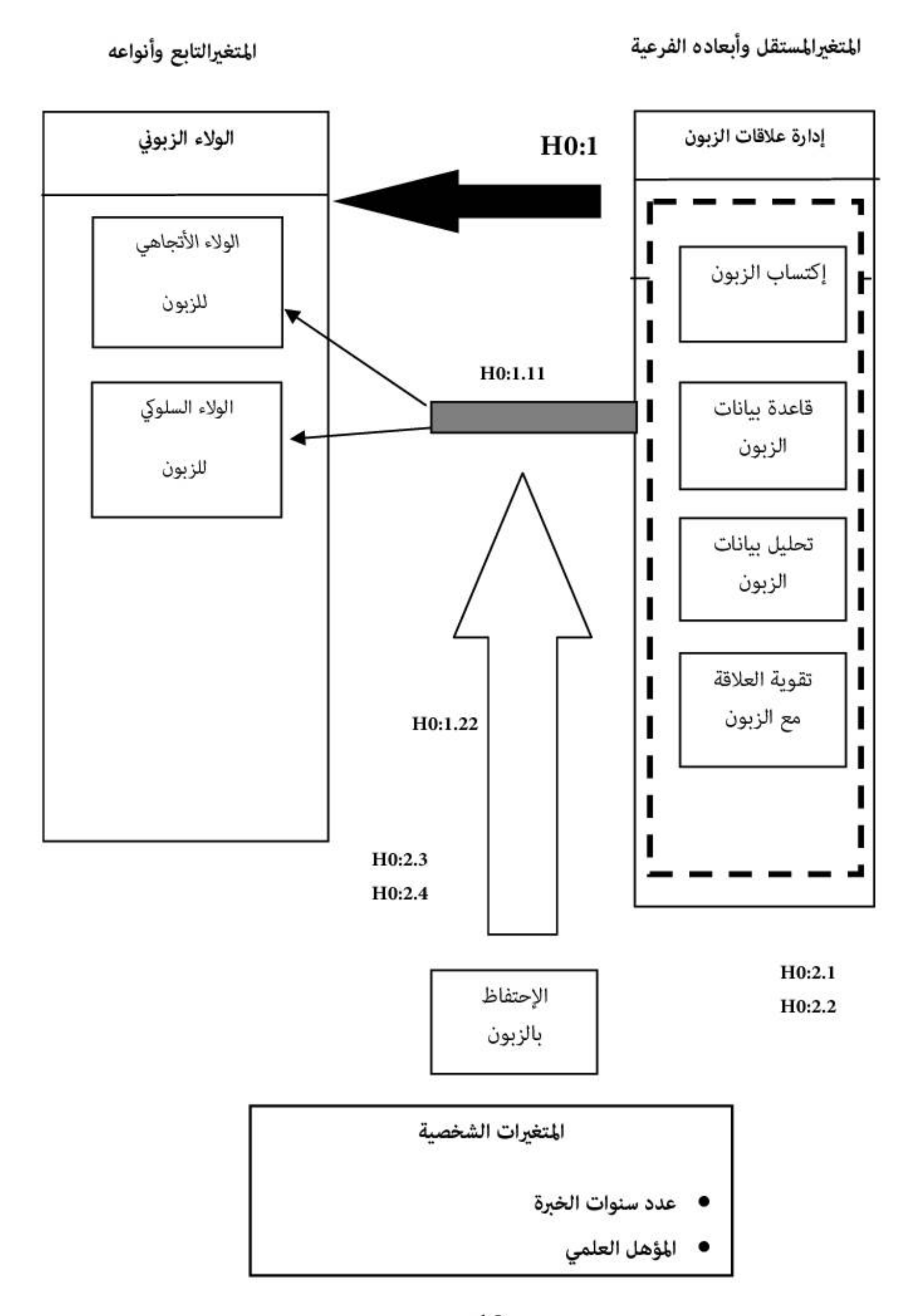
2- تحديد مستوى تطبيق ابعاد إدارة علاقات الزبون المتمثلة بـ (أكتساب الزبون،قاعدة بيانات الزبون تحليل بيانات الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون) في المصارف قيد الدراسة.

3- توصف مستوى الولاء الزبوني (الاتجاهي والسلوكي) في المصارف قيد الدراسة.

4- تحري أثر أبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني (الاتجاهي والسلوكي) للمصارف قيد الدراسة بصورة مباشرة او غير مباشرة عبر المتغيرات الشخصية.

رابعاً: أنموذج الدراسة

يصور الشكل (3) الأنموذج الفرضي للدراسة الحالية:



ويظهر من الأنموذج السابق ما يأتي:

1- إن المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبـون) يقـاس بخمـسة أبعـاد هـي (إكتـساب الزبـون، قاعدة بيانات الزبون، تحليل بيانات الزبون، تقوية العلاقـة مـع الزبـون، الإحتفـاظ بـالزبون)، وإن المتغير التابع

(الولاء الزبوني) يقاس بنوعين إثنين هما (الولاء الأتجاهي للزبون، الولاء السلوكي للزبون). وقـد تم ترشيح الأبعاد الفرعية بناءً على المسح المرجعـي للباحثـة للأدبيـات والدراسـات الـسابقة و البحث النوعي التي أكدت إن تلك الأبعاد هي الأكثر تمثيلاً وقبولاً للمتغـيرات الرئيـسة جـدول (3).

2- إن المتغيرات الشخصية التي أعتمدت في هذه الدراسة، و هي الخبرة والمؤهل العلمي، وقد تم إختيارهما بناءً على توصيات الدراسات السابقة فضلاً عن الدراسـة الأسـتطلاعية و النوعيـة للباحثة بوصفهما الأكثر حركية و تفاعل مع المتغيرين المستقل والتابع من جهة و إحتماليـة أن يلعبا دوراً في تنشيط أثر المتغير المستقل في التابع من جهة أخرى.

وأعتبرت المتغيرات الشخصية (الخبرة و المؤهل العلمـي) في هـذه الدراسـة كمتغـيرات معدلـة (Moderators Variables) و المتغير المعدل، هو المتغير الذي يقلل أو يحسن أتجـاه العلاقـة بين المتغير المـستقل و التـابع أو حتـى يغـير أتجـاه العلاقـة بيـنهما مـن إيجابيـة الى سـلبية و بالعكس.(Kim et al.,2001:64).

وبالتالي فالمتغير المعدل هو النموذج السببي الذي يعدل قوة أو أتجـاه العلاقـة، ويعـد حالـة خاصة من تأثير التفاعل .(Moderation effect is special case of an interaction effect) .(Wn&Zumbo,2008:370)

H0:2.1 لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي تعزى للخبرة بوصفها متغير معدل.

H0:2.2 لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي تعزى للخبرة بوصفها متغير معدل.

H0:2.3 لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي تعزى للمؤهل العلمي بوصفه متغير معدل.

H0:2.4 لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي تعزى للمؤهل العلمي بوصفه متغير معدل.

سادساً: التعريفات الأجرائية

المتغيرات المستقلة:

- ادارة علاقات الزبون (CRM)

إستراتيجية ينتهجها المصرف للأستفادة من المعلومات الخاصة بالزبائن لتطوير معرفته بهم وإقامة علاقات مربحة طويلة الأمد معهم بهدف الأحتفاظ بالزبائن الحاليين وإكتساب زبائن جدد والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويقاس من خلال الاستجابة على ابعاده الخمسة المحددة في هذه الدراسة.

وتتمثل أبعاد إدارة علاقات الزبون التي ستتناولها الدراسة بما يلي:

1- إكتساب الزبون: هي عملية جذب للزبائن المناسبين بالأستناد الى خصائص معروفة أو مكتشفة، عن طريق الحملات الترويجية، وتقديم الخدمات المتميزة، والمزايا السعرية، وتحقيق الرضا ويقاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (1-3).

2- قاعدة بيانات الزبون: هي مستودع لخزن البيانات عن الزبائن، إذ تعمل على تكامل البيانات من مصادر المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأطراف الخارجية، وتساعد

3- تتوقع حركية الأنموذج وجود أثر مباشر للمتغير المستقل كاملاً في المتغير التابع كاملاً وفي كل بعد من أبعاده.

4- تتوقع حركية الأنموذج إن المتغيرات المعدلة ستساهم في تغيير مستوى أثر المتغير المستقل في التابع كاملاً ولكل بعد من أبعاده الفرعية.

خامساً: فرضيات الدراسة

في إطار أهداف الدراسة وحركية انموذجها الفرضي، صيغت الفرضيات الأتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H0:1 لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني في المصارف التجارية الاردنية.

ومن هذه الفرضية الرئيسة تنبثق عدة فرضيات فرعية و كالأتي:

H0:1.1 لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي في المصارف التجارية الأردنية.

H0:1.2 لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي في المصارف التجارية الاردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H0:2 لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة و المؤهل العلمي) بوصفها متغيرات معدلة.

ومن الفرضية الرئيسة تنبثق عدة فرضيات فرعية و كالآتي:

المصرف على الاستجابة للزبائن بدقة وبشكل مناسب ويقاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (4-6).

3- **تحليل بيانات الزبون:** عملية إعتماد الأساليب الكمية والنوعية في الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات عن الزبائن بخصوص تحديد قيمة كل زبون، والتنبؤ بالزبائن المحتملين، وإستشراق مستقبل العلاقة مع الزبائن، وتشخيص أنماط سلوكياتهم ويقاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (7-11).

4- **تقوية العلاقة مع الزبون:** هي عملية إدامة استمرار الأتصال مع الزبائن بهدف إقامة علاقات طيبة معهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم و كسب رضاهم وتكوين إنطباع إيجابي يخلق قيمة لديهم تضمن إستدامة العلاقة معهم ويقاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (12-16).

5- **الإحتفاظ بالزبون:** عملية يقوم من خلالها المصرف بالإحتفاظ على العلاقة الحالية مع الزبائن لجعلهم يقبلون على شراء الخدمات بشكل مستمر ويقاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (17-20).

المتغيرات التابعة:

- **الولاء الزبوني:** مجموعة الإتجاهات و المواقف والسلوكيات التي تعكس الإلتزام والثقة والسلوك الشرائي وإمكانية الإستعمال المستقبلي للعلامة أو الخدمة من قبل الزبون أو تزكيته للمنظمة صاحبة العلامة أو الخدمة الى أقاربه و أصدقائه، ويقاس من خلال نوعين إثنين هما (الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي).

- **الولاء الأتجاهي:** إتجاه نفسي والذي يتجسد بتقييم كيان معين مع بعض الدرجات من التفضيل أو عدمه ويعكس الميل لإظهار سلوكيات معينة مثل إمكانية الإستعمال المستقبلي، أو

مقدار إحتمالية أن يزكي الزبـون المـصرف لأقاربـه و أصـدقائه، وردود أفعالـه تجـاه الخـدمات المقدمة، وترسيخ الثقة، ويقاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (21-26).

- **الولاء السلوكي:** ممارسات تعكس قيمة الزبون للعلامة و خاصة إذا حول الى سلوك شرائي عن طريق الإلتزام الواضح، وتجسير العلاقة مع الولاء الأتجاهي، والتمييز بين ولاء الخـدمات وولاء العلامة، وتقليل المخـاطر، وإسـتثمار ولاء الزبـائن الحـاليين لجـذب زبـائن محتملـين، ويقـاس بدرجة استجابة افراد العينة على فقراتها (27-34).

سابعاً: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية:

تشتمل حدود الدراسة المكانية على المصارف التجارية الاردنية في العاصمة (عمان).

2- الحدود الزمانية:

مدة تطبيق الأستبانة من 1- 6 – 2013 الى 1- 10 - 2013.

3- الحدود البشرية:

تتمثل بعينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية في العاصمة (عمان)

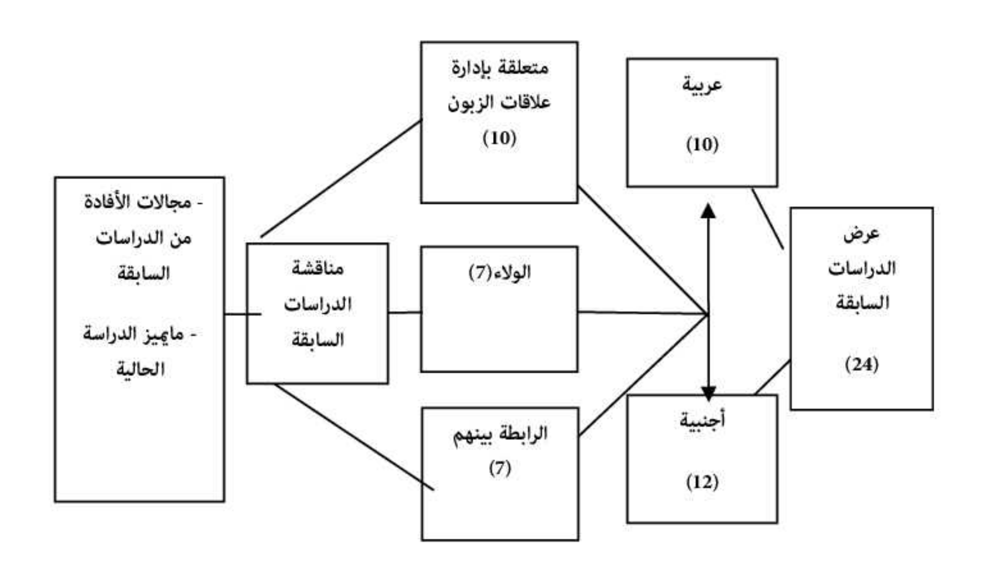
4- الحدود العلمية:

تتمثل هذه الحدود بالمتغيرات الموجودة في الدراسة المتمثلـة بـالمتغير المـستقل إدارة علاقـات الزبون و أبعاده الفرعية المتمثلة بـ (إكتساب الزبون، قاعـدة بيانـات الزبـون، تحليـل بيانـات الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الإحتفاظ بالزبون) والمتغـير التـابع الـولاء الزبـوني و أنواعـه الفرعية المتمثلة بـ (الـولاء الأتجـاهي، و الـولاء الـسلوكي)، علـماً ان الدراسـة الحاليـة أختـبرت المتغيرات المذكورة و تعاملت مـع تحليلاتهـا عـلى اسـاس نـشاط المـصارف بوصـفها (مـصارف تجارية) دون الخوض والدخول في طبيعة النشاط (تجاري) أو (تجـاري اسـلامي) تـاركين هـذا الموضوع لدراسات مستقبلية، بعد ان تستفيد من نتائج الدراسة الحالية.

المبحث الثاني

عرض بعض جهود معرفية سابقة

إن اهم ما يميز البحث العلمي هو أن يتيح المجال للباحث التعرف على وجهات نظر الاخرين. إذ تعد الجهود المعرفية السابقة من الأمور المهمة لأي دراسة جديدة بوصفها دليل ومرشد إذ من خلالها يمكن التعرف على المجالات التي درسها الباحثين والموضوعات التي تم تحليلها والنتائج التي توصلوا إليها فضلا عن تحديد النقطة التي أنتهت عندها تلك الجهود لتكون نقطة إنطلاق الدراسة الحالية وإنطلاقا مما تقدم وتأسيساً عليه سوف يتناول هذا المبحث الجهود المعرفية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (إدارة علاقات الزبون و الولاء الزبوني) كلاً على إنفراد،، وأيضا سوف يتم التعرف على الجهود المعرفية التي تربط بين المتغيرين المذكورين في ان واحد، و على هذا الأساس تم إستعراض الجهود المعرفية السابقة ضمن محورين، الأول يتضمن الجهود المعرفية العربية، أما الثاني فيتضمن الجهود المعرفية الاجنبية، وبعدها سوف يتم مناقشة الدراسات السابقة ومن ثم مجالات الافادة منها في الدراسة الحالية و أخيراً تشخيص ما يميزها عن الدراسات السابقة، ويوضح الشكل (4) خارطة طريق بيانات ومعلومات هذا المبحث.



شكل (4)

خارطة طريق عرض الجهود المعرفية السابقة ومناقشتها

أولاً: الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بإدارة علاقات الزبون:

1- الجهود المعرفية السابقة (العربية)

أ- الصفار، 2012	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق الاهداف الاستراتيجية
نوع ومجال الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية في المصارف التجارية العراقية الحكومية والاهلية
هدف الدراسة	سعت الدراسة الى تقديم مرتكزات فكرية ومفاهيمية عن انشطة ادارة علاقات الزبون لتكون دليلا للمصارف بهدف الوعي واثارة اهتمام الادارة العليا عن اهمية ادارة علاقات الزبون وايضا معرفة مستوى اهتمام المصارف بابعاد ادارة علاقات الزبون.

حجم العينة	77 مديرا ورئيس قسم ومسؤول شعبة
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي،الأنحراف المعياري، معامل الأرتباط البسيط، اختبار T.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة على العينة إن هناك دور كبيرلإدارة علاقات الزبون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف الحكومية والأهلية وذلك من خلال الاهتمام الايجابي بأبعاد ادارة علاقات الزبون المتمثلة بـ (اكتساب الزبون، قاعدة بيانات الزبون، تحليل بيانات الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، والأحتفاظ بالزبون) والذي انعكس بشكل ايجابي على تحقيق الاهداف الاستراتيجية وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإدارة علاقات الزبون من قبل إدارات المصارف والاهتمام بكسب الزبون وضرورة الاهتمام بتقوية العلاقة مع الزبون.

ب- الشرايعة، 2010	
عنوان الدراسة	أثر إدارة علاقات الزبائن على اداء فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان
نوع و مجال الدراسة	دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس والاربع نجوم في مدينة عمان
هدف الدراسة	محاولة الكشف عن اثر ادارة علاقات الزبائن والمتمثل بـ التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية و برامج تعزيز الولاء على اداء فنادق فئة الخمس والاربع نجوم في مدينة عمان.

حجم العينة	270 مديرا
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي،الانحراف المعياري، التوزيع التكراري، معامل كرونباخ ألفا، معامل الانحدار البسيط، معامل ارتباط بيرسون.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الاستبانة على العينة ارتفاع مستوى إدارة علاقات الزبائن في فنادق فئة الخمس والاربع نجوم وهذا يدل على تبني استراتيجيات ادارة علاقات الزبائن واهتمامها بالزبون وارتفاع في تطبيق انماط الولاء من خلال برامجها وانواعها المختلفة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتشجيعهم والتاكيد على برامج الولاء.

ج- العبادي، 2008	
عنوان الدراسة	تقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون بأستعمال بطاقة الدرجات الموزونة مدخل أستراتيجي
نوع ومجال الدراسة	دراسة تحليلية في شركة زين (العراق)
هدف الدراسة	سعت الدراسة الى تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير بطاقة الدرجات الموزونة مصممة لغرض تقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون لتوفير تغذية عكسية لرؤية ورسالة و أهداف إدارة علاقات الزبون.
حجم العينة	200 زبون من المستفيدين من خدمة شركة زين
الوسائل	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات،معامل

الأحصائية	الارتباط.
اهـم الأسـتنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خـلال توزيـع الاسـتبانة عـلى العينـة إن الـشركة قـد حققت فاعليـة متوسـطة في إدارة علاقـات الزبـون، وهـذا مـا يؤكـد ان الشركة تعاني قصور في عملية صياغة إسـتراتيجية إدارة علاقـات الزبـون داخل الشركة فضلا عن ان رؤية ورسالة واهداف الشركة قد ركزت ولكن بشكل مقتضب عـلى العلاقـة مـع الزبـون وهـذا يبـين وجـود قـصور في التوجه نحو الزبون.

و - الكعبي، 2006	
عنوان الدراسة	أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون
نـــوع ومجـــال الدراسة	دراسة أستطلاعية تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد
هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين المعرفـة وإدارة علاقـات الزبـون، وتوضـيح أثـر أبعـاد المعرفة في إدارة علاقات الزبون من خلال قيمة مميزة للزبون.
حجم العينة	84 مديرا
الوســــــــائل الاحصائية	النسب المئوية، التوزيع التكـراري، الوسـط الحـسابي، الانحـراف المعيـاري، ومعامل ارتباط بيرسون.
أهم الاستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خـلال توزيـع الاسـتبانة عـلى العينـة إن اهـم قـضية تتصدى لها ادارة علاقات الزبون المستندة الى المعرفة هـي معالجـة عـدم التناظر للمعلومات والمعرفة بين المنظمة والزبون وان اهميتهـا تكمـن في نتائجها المتمثلة في خلق القيمـة للزبـون والمنظمـة، وتمهـد الى خلـق ولاء

	الزبائن ومن ثم الاحتفاظ بهم لأمد طويل، ويتطلب تبني إدارة علاقات الزبون قيام المنظمة بأعادة هندسة عمليات الاعمال في المنظمة بما بجعلها تركز على الزبون وايجاد مركز للمعرفة والمعلومات تحيط بأفضل الممارسات في عملية التسويق، ومن التوصيات المهمة ضرورة اعتماد وتبنى المصارف الأهلية فلسفة أدارة علاقات الزبون من خلال نشر ثقافة المعرفة التي تركز على خدمة الزبون في جميع إرجاء المنظمة والحصول على السوق باختيار جزء منه وتوجيه خدمات مميزة للزبون والتمييز بين الزبون على أساس القيمة المالية والمعرفية نسبة إلى المصرف وضرورة حصول دعم الإدارة العليا لهذا التوجه.

2- الجهود المعرفية السابقة (الاجنبية)

أ- Ali et al , 2013	
عنوان الدراسة	Customer Relationship Management and Organizational Performance in Malaysian Healthcare Industry إدارة علاقات الزبون و الاداء التنظيمي في قطاع العناية الصحية في ماليزيا
نوع ومجال الدراسة	دراسة تطبيقية في قطاع العناية الصحية
هدف الدراسة	بيان أثر إدارة علاقات الزبون من خلال متغيراته المتمثلة بـ(الأدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) في تحقيق الاداء التنظيمي بمتغيراته المتمثلة بـ (رضا المريض، رضا الموظفين).
حجم العينة	عينة عشوائية من قطاع العناية الصحية الماليزية

الوسائل الاحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأنحراف المعياري، التكرارات، AMOS 6.0.
اهـــم الأســـتنتاجات والتوصيات	بينت النتائج من خلال توزيع الاستبانة اهمية إدارة علاقات الزبون من خلال تعاون الادارة العليا وتكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية حيث تؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي وتظهر إدارة علاقات الزبون اهميتها من خلال زيادة الربحية وبالتالي زيادة رضا المستهلكين وينبغي على مقدمي الخدمة التأكيد على الكفاءة والجودة، ومن خلال رضا المستهلكين يؤدي الى المحافظة عليهم على المدى البعيد وتقويه العلاقات معهم.

ب- Wang , 2012	
عنوان الدراسة	Customer Relationship Management Capabilities قابليات إدارة علاقات الزبون
نوع و مجال الدراسة	دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الادارية في الصين
هدف الدراسة	توسيع عرض الموارد الاساسية لإدارة علاقات الزبون وتطوير نموذج لقياس العلاقات مع الزبون ومعرفة القدرات و أستكشاف السوابق الرئيسية ونتائج الاداء لقدرات إدارة علاقات الزبون في المنظمات.
حجم العينة	234 موظف
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، T test.

اهـــم الأســـتنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة على العينة أن هناك أثر لقـدرات إدارة علاقـات الزبـون مـن خـلال التفاعـل والربحيـة والقدرات الادارية للزبون على الاداء التنظيمي في المنظمات، حيث إن توفر الموارد الأساسية لها تـاثير كبـير لزيـادة قـدرات المـنظمات الأدارية لتفعيل قدرات إدارة علاقات الزبون وبالتـالي تحقـق الاداء الفعال في المنظمات وتحقيق الربحية.
ج- Ramkelawon , 2010	
عنوان الدراسة	Customer Relationship Management as an Integrated Approach in the Banking Sector إدارة علاقات الزبون كمدخل متكامل في القطاع المصرفي
نوع ومجال الدراسة	دراسة تحليلية وصفية لمصرف محلي في موريشيوس
هدف الدراسة	التعرف على مستوى تطبيق المصارف للمفهوم الكلي وفلسفة إدارة علاقات الزبون بوصفها وسائل لحماية الميزة التنافسية.
حجم العينة	تم اختيار عينة عشوائية من زبائن المصارف
الوسائل الاحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأنحـراف المعيـاري، معامـل ألفـا كرونباخ.
اهـــم الأســـتنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة عـلى العينـة ان المـصارف تدرك ان ادارة علاقات الزبـون هـي الوسـيلة التـي تـساعدها لبنـاء علاقات قوية ومربحة مع الزبائن وان الحصول على الميزة التنافسية يتم فقط من خلال تميز المصرف عن المصارف الاخـرى، وانمـا يجـب على المصرف ان يتوجه باتجاه توصيل الحاجات للزبـائن المختلفيـن

	بطريقة نظامية، ففي ظل البيئة التنافسية، فان إدارة علاقات الزبون تعد الاداة التي تساعد المصرف على القيام بتوصيل تلك الحاجات للزبائن.

د- Berndt et al 2005 ,	
عنوان الدراسة	Implementing A Customer Relationship Management Programmer in An Emerging Market تنفيذ برنامج إدارة علاقات الزبون في الاسواق الناشئة
نوع و مجال الدراسة	دراسة استطلاعية تطبيقية في الاسواق الناشئة في جنوب افريقيا
هدف الدراسة	تحديد كيفية تنفيذ برنامج إدارة علاقات الزبون وتعظيم العلاقة بين المنظمة والزبون وتطوير العلاقة مع الزبائن وفقا لرؤية استراتيجية.
حجم العينة	950 عاملا في 52 مصرفا
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، التوزيع التكراري، الانحراف المعياري.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	اظهرت النتائج من خلال توزيع الاستبانه على العينة ان إدارة علاقات الزبون تساهم في تطوير واقع الأسواق الناشئة، من خلال تمكينها في شق طريقها وضمان مستقبلها في خضم التنافس الشديد لذلك يجب الأستثمار فيها، وقد اوصت الدراسة بضرورة التنوع في الخدمة وضرورة تقوية العلاقة مع الزبائن.

ثانياً:- الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالولاء:

1- الجهود المعرفية السابقة (العربية)

أ- ياسين، 2010	
عنوان الدراسة	واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء المصارف التجارية في محافظة أربد
نوع و مجال الدراسة	دراسة وصفية تحليلية في المصارف الرئيسة في محافظة أربد
هدف الدراسة	الكشف عن مفهوم التسويق بالعلاقات والدور الذي يلعبه هذا المفهوم في بناء الولاء عند الزبائن في المصارف التجارية.
حجم العينة	300 زبون من زبائن المصارف المبحوثة.
الوسائل الاحصائية	النسب المئوية،، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل أرتباط بيرسون، تحليل الأنحدار الاحادي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين المتعدد.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانه على العينة ان هناك درجة عالية في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية التجارية العاملة في اريد وان لها تأثير كبير على ولاء العملاء، وأظهرت النتائج ايضا ان المعلومات التي يقدمها الموظفون في البنك تتسم بالدقة والوضوح وبالتالي يستجيب الموظفين لأحتياجات البنك بشكل دوري ومستمر مما يعزز الولاء في التعامل معهم.

ب- أبو منديل، 2008	
عنوان الدراسة	واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن
نوع و مجال الدراسة	دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع المزيج التسويقي (الخدمة، الترويج، التسعير، التوزيع) في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على درجة ولاء الزبون ومعرفة مدى وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر أستخدام المزيج التسويقي على ولاء الزبائن.
حجم العينة	500 زبون من المستفيدين من خدمات الشركة المذكورة.
الوسائل الاحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي،الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان
اهم الأستنتاجات والتوصيات	خلصت الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على العينة الى وجود علاقة ذو دلالة احصائية بين المزيج التسويقي المستخدم في شركة الاتصالات الفلسطينية ودرجة ولاء الزبون وان عناصر المزيج التسويقي تلبي حاجات الزبون ولكن بدرجات و مستويات مختلفة من خلال أستخدام برامج تكنولوجية متنوعة و توصلت الدراسة إن الشركة تتبنى أستراتيجيات توزيع مباشرة وغير مباشرة مما أدى الى سرعة انتشار خدماتها وسهولة حصول الزبون عليها، درجة الموافقة حول اثر المزيج التسويقي على درجة

	الولاء كانت أكبر لدى أفراد العينة في محافظة خان يونس.
ج- حسين، 2006	
عنوان الدراسة	العوامل المؤثرة في زيادة درجة ولاء الزبائن لدى مزودي خدمة الهاتف النقال في الأردن
مجال الدراسة	دراسة استطلاعية على مستخدمي شبكة الهاتف النقال في الاردن
هدف الدراسة	قياس العوامل المؤثرة في الولاء والوصول الى وضع مؤشر ولاء الزبائن لكل مزود للخدمة وتحديد تأثير العوامل الديموغرافية على درجة الولاء.
حجم العينة	1200 مشترك
الوسائل الأحصائية	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل ارتباط بيرسون، معامل كرونباخ الفا.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة على العينة ظهور زيادة الثقة بالمزود والرضا عن الخدمات التي يقدمها المزود والقيمة التي يدركها الزبائن للخدمة التي يحصلون عليها مقابل مايتم دفعه تؤدي الى زيادة درجة ولائهم لهذا المزود من خلال النية بالاستمرار مع نفس المزود واتجاهاتهم الايجابية نحوه من خلال محاولة التأثير على الاصدقاء والمحيطين به.

2- الجهود المعرفية السابقة (الاجنبية)

أ- Lertwannawit et al. , 2011	
عنوان الدراسة	International Tourists Service Quality Perceptional and Behavioral Loyalty toward Medical Tourism in Bangkok Metropolitan Area السياحة الدولية أثر جودة الخدمة في الولاء الأدراكي والسلوكي تجاه السياحة العلاجية في منطقة العاصمة بانكوك
نوع ومجال الدراسة	تطبيقية في مستشفيات العاصمة بانكوك
هدف الدراسة	توضيح أثر جودة الخدمة، القيمة، الرضا، و الثقة بالماركة في الولاء السلوكي للسياح الدوليين القادمين لأغراض السياحة العلاجية في مستشفيات الخدمات الصحية الخاصة في بانكوك.
حجم العينة	400 سائح دولي
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الأنحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة على العينة الى وجود علاقات إيجابية هامة بين جودة الخدمة مع القيمة والرضا والثقة بالماركة. كما إن القيمة والرضا والثقة بالماركة ترتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة مع الولاء السلوكي، كما إن جودة الخدمة تؤثر بشكل غير مباشر على الولاء السلوكي من خلال القيمة والرضا والثقة بالماركة كمتغيرات وسيطة.

ب- Deng et al , 2009	
عنوان الدراسة	Understanding Customer Satisfaction And loyalty فهم رضا وولاء الزبون
نوع ومجال الدراسة	دراسة ميدانية على خدمات الهاتف النقال في الصين
هدف الدراسة	محاولة فهم رضا الزبائن وولائهم عن خدمات الهواتف النقالة والتأكيد على دور الولاء والعوامل المؤثرة فيه (الثقة، حدود الخدمة، القيمة المدركة) في إنجاح شركات الهواتف النقالة في الصين.
حجم العينة	350 مستخدم
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الأنحراف المعياري، الوسط الحسابي، T test
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الاستبانة على العينة ان عوامل(الثقة والقيمة المدركة وحدود الخدمة) تؤثر على رضا مستخدمي الهواتف النقالة وان عامل حدود الخدمة هو اكثر عامل يؤثر على رضاهم وان عوامل الثقة والرضا وتكاليف التحول تؤثر بشكل أيجابي على ولاء الزبائن.

ج- Sweeney , 2007	
عنوان الدراسة	The Impact of Brand Credibility on Customer Loyalty أثر مصداقية العلامة التجارية على ولاء الزبون
نوع ومجال الدراسة	دراسة تحليلية في قطاع المصارف والاتصالات (أستراليا)

هدف الدراسة	معرفة دور مصداقية العلامة التجارية في التأثير على الولاء لدى الزبون حيث سيتم الربط ما بين إدارة العلاقة مع الزبون، الرضا، وجودة الخدمات مع مصداقية العلامة التجارية.
حجم العينة	460 من زبائن المصارف و 266 من زبائن الاتصالات
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة على العينة الى ان مصداقية العلامة التجارية تتخذ دورا دفاعيا في ولاء الزبون بحيث أنها تؤثر في السمعة المتناقلة ما بين الزبون عن الشركة وبالتالي فإن الزبون يلعب دورا مزدوجا بأنه يستفيد من خدمات الشركة المقدمة له كزبون ويقوم بالتسويق لها من خلال إقناعه لأقاربه وزملاؤه للتعامل مع هذه الشركة وهذا السلوك منبثق من درجة ولاء عالية وألتزام مستمر نحو الشركة.

د- Luarn & Lin , 2003	
عنوان الدراسة	A customer Loyalty Model for E-Service Context نموذج الولاء الزبوني في سياق الخدمة الالكترونية
نوع ومجال الدراسة	دراسة ميدانية عبر البريد الالكتروني (تايوان)
هدف الدراسة	بناء نموذج لتحديد أثر كل من الالتزام للعلامة التجارية، الثقة، ورضا الزبون، القيمة المدركة للزبون على ولائهم الموقفي

	والسلوكي.
حجم العينة	2000 زبون
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأنحراف المعياري، معامل بيرسون.
اهم الأستنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الاستبانة على العينة إن هناك علاقة غير مباشرة بين كل من الثقة ورضا العملاء والقيمة المدركة على الولاء السلوكي للزبون وان الالتزام بالعلامة التجارية كان اكثر العوامل تأثيرا على الولاء الموقفي الذي يعتمد اساسا على اتجاهات الزبون قبل واثناء وبعد تجربة الخدمة ومدى قدرتها على اشباع وارضاء الزبون، وقد أوصت الدراسة ضرورة التأكيد على بناء جسور الثقة بين المصارف والزبون والقيام بإعادة تجزئة السوق وتطوير برامج الولاء.

ثالثاً:- الجهود المعرفية السابقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبون و الولاء الزبوني:

1- الجهود المعرفية السابقة (العربية)

أ- التميمي، 2010	
عنوان الدراسة	أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الأتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية
نوع و مجال الدراسة	دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية

هدف الدراسة	معرفة مدى اهتمام شركة جوال بوظائف ومكونات. إدارة علاقات الزبون، التعرف على مستوى ولاء الزبائن، معرفة العلاقة بين واقع إدارة علاقات الزبون و مستوى ولاء الزبون.
حجم العينة	75 عاملا و1000 زبون
الوسائل الأحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأنحراف المعياري، معامل أرتباط بيرسون، أختبار توكي TUKEY TEST، T test.
اهـــم الأســـتنتاجات والتوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الاستبانة على العينة ان واقع اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة علاقات الزبون في الضفة الغربية كان عاليا من وجهة نظر العاملين فيها وان مستوى ولاء الزبون للشركة كان متوسطا من وجهة نظر الزبائن، اظهرت النتائج ايضا انه كلما أزداد أهتمام شركة جوال بمكونات إدارة العلاقة مع الزبون أزداد مستوى ولاء الزبائن للشركة، وأوصت الدراسة بالاهتمام باسالبب جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن حيث أن أستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون مبنية على أساس إيجاد قاعدة معلوماتية قوية عن الزبائن، وان يتم توجيه كافة الأستراتيجيات والعمليات الإدارية نحو تحقيق رضا الزبائن، ورفع تكلفة التحول لدى الزبائن العلاقة من خلال تصميم حملات ترويجية مبنية على أساس تواصل العلاقات معهم.

ب- جابر، 2008	
عنوان الدراسة	أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الاردنية
نوع و مجال الدراسة	دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية
هدف الدراسة	قياس أثر إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في الأتصال، والثقة، وتلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر على الولاء في البنوك التجارية الاردنية.
حجم العينة	عينة عشوائية من زبائن البنوك التجارية والبالغ عددها 13 بنك
الوسائل الاحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون
اهم الأستنتاجات و التوصيات	أظهرت النتائج من خلال توزيع الأستبانة على العينة ان البنوك التجارية الاردنية حققت مستوى عالي في إدارة علاقات الزبون، كما تحقق مستوى عالي في مجال الولاء وان هنالك علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة احصائية بين كل من أبعاد إدارة علاقات الزبائن وبين الولاء.

ج- محمد، 2008	
عنوان الدراسة	العوامل المؤثرة في أداء إدارة علاقات الزبون في شركات الطيران العربية
نوع و مجال الدراسة	دراسة ميدانية مقارنة لشركات الطيران العربية

هدف الدراسة	التعرف على أثر إدارة علاقات الزبون على رضا وولاء الزبون لشركات الطيران العربية ودور التكنولوجيا والبرامج ونوعية الخدمة والجزء السوقي في تحقي ق رضا وولاء الزبون لشركات الطيران العربية وقد اقتصرت الدراسة على عملاء الملكية الاردنية والخطوط القطرية.
حجم العينة	عينة عشوائيه شملت عملاء الملكية الاردنية والخطوط القطرية
الوسائل الاحصائية	الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، النسب المئوية
اهم الأستنتاجات و التوصيات	أبرز ما توصلت إليه الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على العينة أن لمتغير التكنولوجيا الأثر الأكبر على أداء إدارة علاقات الزبون، وعند المقارنة بين الشركتين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذو دلالة احصائية لصالح الشركة القطرية في كل المجالات التالية التكنولوجيا، البرامج، نوعية الخدمة، الجزء السوقي، رضا الزبون بينما وجدت فروقات ذو دلالة أحصائية لصالح الملكية الأردنية في مجال منافذ التوزيع.

2- الجهود المعرفية السابقة (الأجنبية)

أ- Anabila , 2013	
عنوان الدراسة	Customer Relationship Management: A key to Organizational Survival and Customer Loyalty in Ghana's Banking Industry إدارة علاقات الزبون: المفتاح للنجاح التنظيمي و الولاء الزبوني في القطاع المصرفي في غانا

نوع و مجال الدراسة	تطبيقية في القطاع المصرفي في غانا
هدف الدراسة	تقييم العلاقة بين إدارة علاقات الزبـون والـولاء الزبـون في القطـاع المصرفي.
حجم العينة	20 موظف و50 زبون
الوسائل الأحصائية	النـسب المئويـة، الوسـط الحـسابي، الأنحـراف المعيـاري، معامـل الأرتباط بيرسون.
اهـــم الأســـتنتاجات والتوصيات	تشير النتائج من خلال توزيع الأستبانه على العينة ان المصرف يقوم بتعيين مديري العلاقات الذين من شأنهم يقومـون بتـدبير وتقويـة العلاقـة مـع الزبـون وهنـاك مـؤشر قـوي عـلى أسـتخدام هـذه الأستراتيجيات والأساليب الحديثة التـي تـدل عـلى نـسبة أسـتجابة الزبون لهذه المـؤشرات ا لفعالـة وتـشير النتـائج أيـضا عـلى وجـود علاقة ايجابية بين إدارة علاقات الزبون والـولاء الزبـوني في المـصرف وقــد أوصــت الدراســة بــضرورة اتبــاع المــصرف الــسياسات الأسـتراتيجيات التـي لهـا دور كبـير في تعزيـز وتقويـة العلاقـة مـع الزبون وتحقيق الولاء الزبوني من خلال التاكيد على مؤشرات الولاء وأتباعها بشكل إيجابي.

ب- Saravanakumar , 2013	
عنوان الدراسة	Impact Of Customer Relationship Marketing Strategy And Customer Loyalty - A Study Of Banking Sector In South India أثر إستراتيجية إدارة العلاقة التسويقية و الولاء الزبـوني - دراسـة في القطاع المصرفي (جنوب الهند)
نوع ومجال الدراسة	تحليلية في القطاع المصرفي جنوب الهند
هدف الدراسة	معرفة أثر إستراتيجية إدارة العلاقة التسويقية المتمثلة بــ (الثقـة، الخصوصية، الأتصالات، التوجه نحو الزبون)على الولاء الزبـوني في المصارف واكتشاف الأختلافات بين العوامل الديموغرافية التي تأثر على إستراتيجية إدارة العلاقة التسويقية والولاء الزبوني و توضـيح متغيرات علاقات الزبون ضمن إطار إستراتيجية الـ CRM و أثرها على الولاء الزبوني.
حجم العينة	300 زبون
الوسائل الاحصائية	النسب المئوية، الوسط الحـسابي، الأنحـراف المعيـاري، One way ANOVA، T test.
أهـــــم الأســـــتنتاجات والتوصيات	تشير النتائج من خلال توزيع الاستبانة وجمع النتـائج انـه هنـاك علاقـة ايجابيـة بـين العوامـل الديموغرافيـة و اسـتراتيجية إدارة العلاقة التسويقية وأيضا أنه هنـاك أثـر أيجـابي لإسـتراتيجية إدارة العلاقة التسويقية على الولاء الزبوني وقد أوصت الدراسة بضرورة إستخدام إستراتيجيات في قطاع المصارف بصورة مـستمرة لتقويـة العلاقة مع الزبون وكسب ولائه.

ج- Das et al. , 2009	
عنوان الدراسة	Customer Relationship Management Best Practices and Customer Loyalty إدارة علاقات الزبون أفضل التطبيقات لولاء الزبون
نوع ومجال الدراسة	تحليلية وصفية في قطاعات التجزئة للمصارف التجارية في الهند
هدف الدراسة	محاولة لقياس مدى نشر أفضل الممارسات في إدارة علاقات الزبون في جميع انحاء قطاعات التجزئة للمصارف التجارية.
حجم العينة	29 زبون و49 مصرفا.
الوسائل الاحصائية	النسب المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الفا كرونباخ.
أهم الأستنتاجات والتوصيات	من خلال توزيع الاستبانة على العينة أظهرت النتائج إنه لا تزال أوجه القصور واضحة في كل مصرف فيما يتعلق بنشر أفضل الممارسات لإدارة علاقات الزبون مما أدى الى إنخفاض ولاء الزبون أزاء المصارف لذا فأن المصارف بحاجة الى مزيد من البحوث لاجل تعميق العلاقة مع الزبون.

د- Lawson- Body , 2004	
عنوان الدراسة	The Impact of customer Relationship Management on Customer loyalty: The Moderating Role of web site characteristics اثر ادارة علاقات الزبون على ولاء الزبون:الدور الوسيط لخصائص الموقع الألكتروني

الدراسة	
نــــوع و مجــــال الدراسة	دراسة حالة – لمنظمات الـ IT الكندية
هدف الدراسة	توضيح تاثير خصائص الموقع الالكتروني المتمثلـة بــ مـستويات وجـود الخدمة الألكترونية وتفاعل المنظمات فيما بينها، على العلاقة بين ادارة علاقات الزبون المتمثلة بــ(توقعـات الزبـائن، فهـم توقعـات الزبـائن، فاعليــة الادارة، الــشراكات، الامكانيات،العلاقــات مــع الزبــائن، والخصوصية) وولاء الزبون. وهدفت ايضا قياس مدى جـودة التفاعـل من خلال الموقع الالكتروني، معرفة درجة ولاء الزبون.
حجم العينة	عينة عشوائية من 170 منظمة
الوسائل الأحصائية	النـسب المئويـة، الوسـط الحـسابي، الأنحـراف المعيـاري، معامـل ألفـا كرونباخ.
اهــم الأســتنتاجات والتوصيات	من خلال توزيـع الاسـتبانة عـلى العينـة عـن طريـق الايميـل أظهـرت النتائج ان وجود وتطور التكنولوجيا من خلال المواقع الالكترونيـة أدى الى زيادة الاهتمام بإدارة علاقات الزبـون واظهـرت الدراسـة المـستوى العالي لهذه الخدمة وتقويه العلاقة مع الزبون وانعكاسها بالتـالي عـلى ولاء الزبون.

رابعاً:- مناقشة الجهود المعرفية السابقة ومجالات الإفادة منها:

1- مناقشة الجهود المعرفية السابقة:

من خلال أستعراض الجهود المعرفية السابقة لابد من مناقشتها ومن ثم عرض مجالات الإفادة منها وأخيرا بيان ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات، وسيتم مناقشة الجهود المعرفية السابقة في ضوء المؤشرات الأتية:

أ- أهداف الجهود المعرفية: لقد تبين من خلال الجهود المعرفية السابقة تنوع الأهداف وتمركزت في ثلاثة إتجاهات، الأول ركز على إدارة علاقات الزبون، والثاني ركز على الولاء الزبوني، أما الثالث فتخصص في فحص طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والولاء الزبوني حيث كان عدد تلك الدراسات (7)، وكان عدد الدراسات التي تخصصت في دراسة أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني (6) بينما هناك دراسة واحدة درست العلاقة بينهما وهذا يعني إن دراسات فحص الأثر هي الأكثر لأنها هي الأهم والدراسة الحالية تسير باتجاه فحص الأثر.

ب- نوع الجهود المعرفية: إتخذت الجهود المعرفية ستة مسارات أختبارية، هي (الأستطلاعية) وعددها (4) دراسات، و (التطبيقية) وكان عددها (6) دراسات، و (التحليلية) كان عددها (6) دراسات و (الميدانية) وعددها (6) دراسات و (الوصفية) وكان عددها (1) و (دراسة الحالة) وعددها (1)، وهذا يدل على إن الدراسات الأكثر شيوعا كانت (التطبيقية، التحليلية، و الميدانية)، ودراستنا الحالية التي تعتمد على واحدة من هذه الاتجاهات الأكثر شيوعا وهي الدراسة (الميدانية).

ج- مجالات الجهود المعرفية: توزعت مجالات الجهود المعرفية على المنظمات المصرفية، الفنادق، وشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والمنظمات الصحية، والمنظمات الأدارية، وشركات الطيران.

وهذا يعني إن المجالات المبحوثة هي ذات صلة مباشرة بالزبون وهـذه المجـالات هـي الاكـثر موضوعية ودقة لإستكشاف فاعلية إدارة علاقات الزبـون ومـستوى الـولاء الزبـوني، والدراسـة الحالية تسير باتجاه الجهود السابقة حيث سيتمثل مجالها بالمنظمات المصرفية.

د- **عينات الجهود المعرفية:** تباينت احجام العينات في الجهود المعرفية الـسابقة بـين العينـات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة حيث تراوح الحـد الأدنى (52) فـردا في دراسـة (Berndt et al, 2005) والحد الاعلى كان (1200) في دراسة (حسين، 2006).

2- مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة:

ظهرت الجهود المعرفية السابقة مصدراً معرفيـاً تمخـض منـه بعـض جوانـب الافـادة للدراسـة الحالية، ويمكن تحديد بعض مجالات الإفادة بالأتي:-

أ- تعميق الفهم في موضوع الدراسة من خلال الإطلاع على إسهامات الباحثيين في مجـال إدارة علاقـات الزبـون والـولاء الزبـوني وتجـلى ذلـك واضـحا في دراسـة (2006، الكعبـي) و (2010، الشرايعة) و (Ramkelawon , 2010) و(Anabila , 2013).

ب- ساعدت هذه الدراسة في التعـرف عـلى المنهجيـة المعتمـدة للدراسـات الـسابقة ومعرفـة متغيراتها.

ج- وجهت هذه الدراسة في التعرف على بعض المصادر العلمية المهمة التـي تناولـت كـل مـن موضوع إدارة علاقات الزبون والولاء الزبوني وما يربط بينهم.

د- معرفة الوسائل الاحصائية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليلها.

هـ - أظهرت هذه الدراسات أهميـة إدارة علاقـات الزبـون و دورهـا في تحقيـق رضـا الزبـون وقيمة الزبون وولاء الزبون، وبالتالي حفزت الدراسة الحالية للسير في إستكـشاف أمـور أخـرى حول تلك العلاقة.

و- أوصت هذه الدراسات بمواصلة البحث والتحليل والتقصي عن جوانب و تطبيقات أخرى لدور إدارة علاقات الزبون في تعزيز الولاء الزبوني وهذا دليل على حيوية الموضوع وحاجته الى المزيد من البحث، وجاءت الدراسة الحالية استجابة لتلك التوصيات.

3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ- قامت الدراسة الحالية بإكمال ما بحثت به الأدبيات السابقة من خلال أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني على عينة من المصارف الأردنية والتي بأمس الحاجة الى تطبيق هذا المفهوم الحديث، لأن العاملين في المصارف يمثلون مؤشر حاكم وصريح في تفعيل ممارسات إدارة علاقات الزبون من عدمه وبالتالي الأنعكاس الايجابي أو السلبي لكسب ولاء الزبون والاحتفاظ به، لتخرج بحصيلة تطبيقية تدعم الإطار الفكري.

ب- سوف تحاول الدراسة اختبار المتغير المستقل المكون لنموذج الدراسة إدارة علاقات الزبون وأثرها على المتغير التابع المتمثل بالولاء الزبوني بنوعيه (الأتجاهي والسلوكي) في حين ان الدراسات العربية والاجنبية التي وضعت في جدول تفصيلي قد عالجت بعض المتغيرات وفي بيئات مختلفة.

ج- واخيرا، فإن الدراسة الحالية ستوسع مساحة المصارف المبحوثة، حيث إقتصرت دراسة (ياسين، 2010) على المصارف الرئيسة في محافظة اربد بينما دراستنا الحالية تناولت عينة من المصارف التجارية في عمان، وكذلك ستحدث الدراسة الحالية معلومات أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء حيث اجريت أخر دراسة بنفس الاتجاه في الأردن عام (2008) وهي دراسة (جابر).

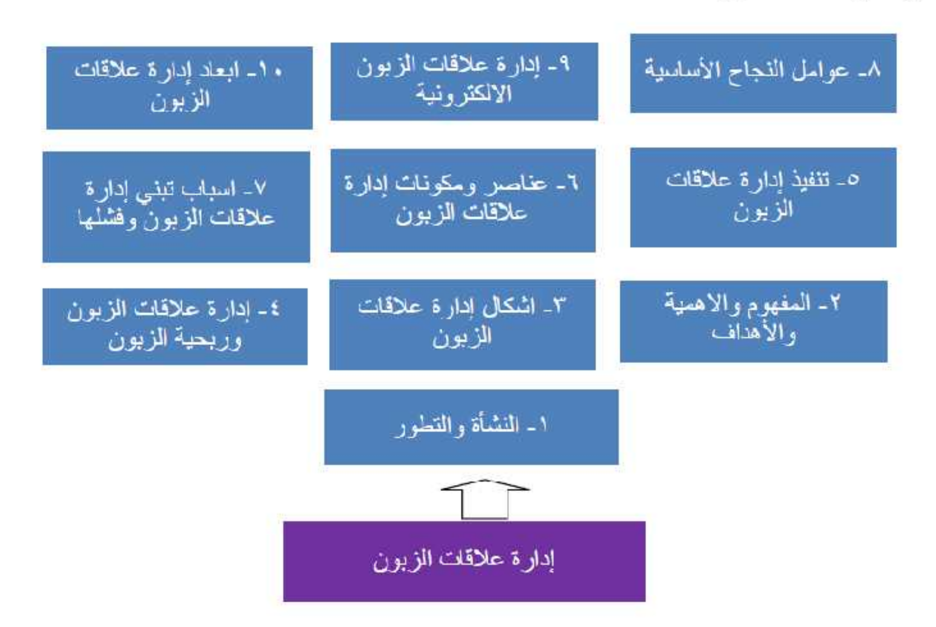
الفصل الثاني

الأطار النظري للدراسة

المبحث الأول

المرتكزات والمنطلقات المفاهيمية لإدارة علاقات الزبون

تلعب إدارة علاقات الزبون دوراً مهماً في القطاع المصرفي بشكل خاص، نظرا لحدة المنافسة في هذا القطاع، وبما ان هذا القطاع يلعب دوراً حيوياً وأساسياً في أقتصاد أي بلد، لذا من المهم والضروري دراسة هذا المتغير والتعرف على أبعاده، لذا فقد تناول هذا المبحث مفاهيم ومرتكزات فكرية مهمة عن إدارة علاقات الزبون فضلاً عن إدارة علاقات الزبون الألكترونية وخاصة بعد أن أصبح الانترنت سمة العصر الحالية. ويوضح الشكل (6) خارطة طريق بيانات ومعلومات هذا المبحث.



الشكل (6) خارطة طريق بيانات ومعلومات إدارة علاقات الزبون

أولاً:- نشأة إدارة علاقات الزبون وتطورها

Origin and Development of Customer Relationship Management

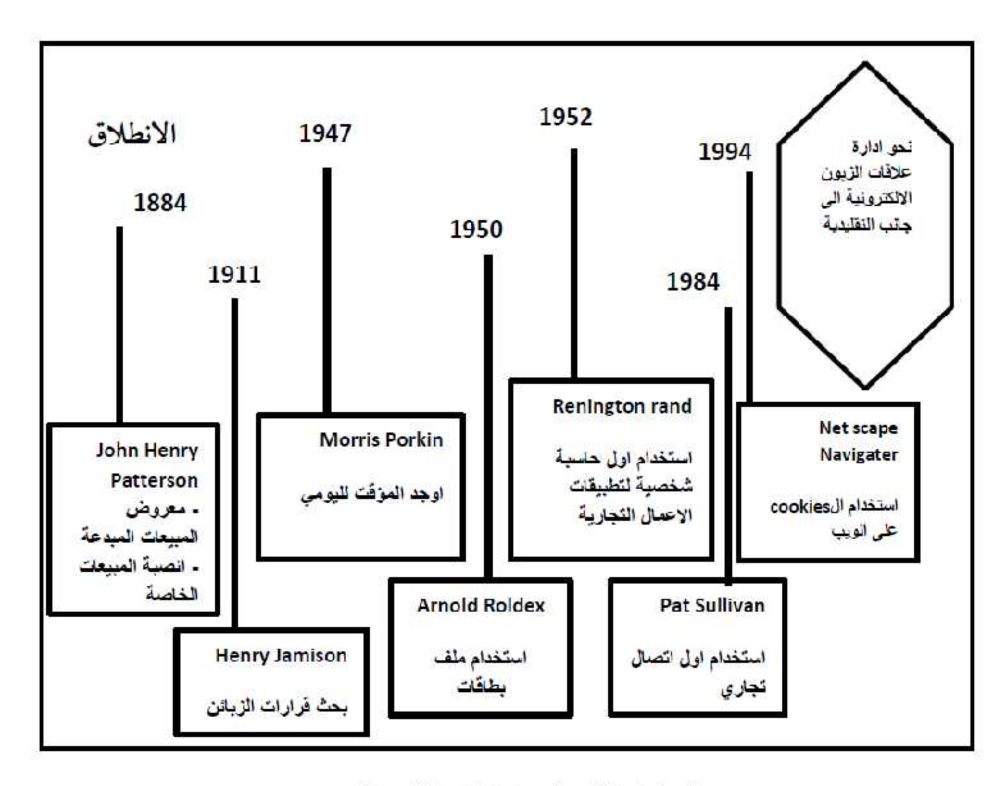
1- نشأة إدارة علاقات الزبون

يعود تأريخ نشوء إدارة علاقات الزبون الى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل المباشر بين المزارعين وزبائنهم. وبشكل مشابه، الحرفيون انذاك كانوا قد طوروا منتجات بحسب الطلب لكل زبون، مثل هذا التفاعل المباشر أدى الى توثيق العلاقة بين المنتج والزبون (Parvatiyar & Sheth , 2002:5-6).

وأشار (David & Yurong,2002:44) الى إن الظهور الأول لمراكز حلول إدارة علاقات الزبون حصل في عقد الثمانينات. إذ قام المجهزون للمنتوجات بوضع وتأسيس برامج بواسطة المبرمجين التي كان هدفها تسهيل العمليات الداخلية التي لها بعدين آلي ومعياري ترتبط بأكتساب وخدمة الزبائن والمحافظة عليهم وهذه العمليات تدور حول السيطرة على قيادة المبيعات لخلق الأدوار لوكالات خدمة الزبون للتمكين من تناسق الخدمة ودعم خطوط الأنتاج و الأقسام الحديثة وإن التركيز على البعدين الألي والمعياري وعملياتها الداخلية تسعى لجعل الزبائن كموجودات. رغم ان هذه العمليات تسد حاجات المنظمة ولكنها مكلفة وغير سهله المراقبة. ويمكن الملاحظة مما سبق إن التركيز في البداية كان على الدور التقني والتكنولوجي لعمليات المنظمة.

وأكد (Smith , 2006:87) إن إدارة علاقات الزبون برزت في بداية 1990 و السبب الرئيسي لظهورها هو معاناة الكثير من الصناعات لزيادة الطلب من قبل الزبائن على الجودة العالية وخسارة النمو غير الواضح لخدمة الزبون وإن إزدياد أهمية الزبون تطلب من المنظمات وخاصة المصارف ومدرائها إعادة التفكير في الطرائق التقليدية لتزويد الخدمة أضافة لظهور الطرائق الألكترونية.

و ذكر (الكعبي، 2006:10) إن إدارة علاقات الزبـون قـد مـرت بمراحـل عـدة الى أن أصـبحت المنظمات أمام فلسفة جديدة في التعامل مع ثورة العلاقات مع الزبون ليكون أمـام المـنظمات في الوقت الراهن إدارة علاقات الزبون بوجهين تمثله إدارة تقليديـة أمـا الوجهـة الثانيـة فهـي إدارة ألكترونية والشكل (2) يسهم في تحديد و توضيح المساهمات الفكرية وروادها التي كان لها دور في بلورة فلسفة إدارة علاقات الزبون بدءا مـن سـنة 1884 ولغايـة 1994 إذ إنطلقـت إدارة علاقات الزبون الألكترونية الى جانب التقليدية بفضل التطورات التكنولوجيا الهائله التي تميزت بها بيئة الأعمال هذه الأيام وخاصة بيئة المصارف.



الشكل (7) تطور ادارة علاقات الزبون

Sources: Bishop M., (2002)," **The five secrets to customer Nirvana – Loyalty in the newEconomy"** , p.1 http://www.distinationcrm.com.

2- موقع تطور إدارة علاقات الزبون ضمن منظومة التسويق:

جاء تطور مفهوم إدارة علاقات الزبون كمرحلة من مراحل تطـور فلـسفة التـسويق المعـاصر، ونعرض في الادنى تلك المراحل بالتركيز على التسويق المصرفي موضـوع الدراسـة الحاليـة وعـلى النحو الأتي: (Janjicek ,2003:4-5)،(الجيوسي و الـصميدعي، 2009: 462-460)، (الـصميدعي ويوسف،2010: 138-136):

أ- مرحلة التسويق الواسع Mass Marketing

ضمن هذه المرحلة كانت علاقة المنظمات ومنها المصارف بمجموعة كبـيرة مـن الزبـائن ويعـد النموذج الأول الذي ساد بين المصرف وزبائنـه، و إن الأسـاس الـذي أسـتند إليـه المـصرف هـو أستخدام عملية الأتصال بالزبائن من خلال الحملات الترويجيـة التـي كـان لهـا أثـر أيجـابي في جلب الزبائن مما ادى الى زيادة الحصة السوقية للمصارف أي التركيز عـلى صـناعة الخـدمات المصرفية الواسعه وتسويقها بشكل واسع. إلا ان النجاح سرعان ما بدأ بالأنحسار بسبب ضعف نوعية الخدمات المقدمة من قبل المصارف الى زبائنها فضلا عن اتساع حدة المنافسة.

ب- مرحلة التسويق المستهدف Target Marketing

بسبب التطورات المتلاحقة وخاصة في مجال الاتصالات والمعلومات التي شهدتها نهايـة القـرن الماضي وما أفرزته من انعكاسات كبيرة على بيئة الأعمال، فقد كان لابد للمصرف و إدارته مـن توجيه الجهود التسويقية لفهم حاجات ورغبات قطاع سوقي محـدد وإدراكهـا والـذي أصـبح يعرف بالسوق المستهدف، إن هذا التوجه قد حقق نجاحات أكثر مـن التوجهـات الـسابقة في المرحلة السابقة إلا أنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مـع الزبـائن وعليـه فـسرعان مـا تعثرت خطوات هذا التوجه بسبب ضـعف قـدرة المـصارف في الحفـاظ عـلى الزبـائن وارتفـاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المتحققة، فضلا عن التنوع في حاجات الزبائن ورغباتها الى الدرجة التـي يـصعب معهـا إشـباع حاجـات فئـة واسـعة مـن الزبـائن بأسـتخدام المـزيج

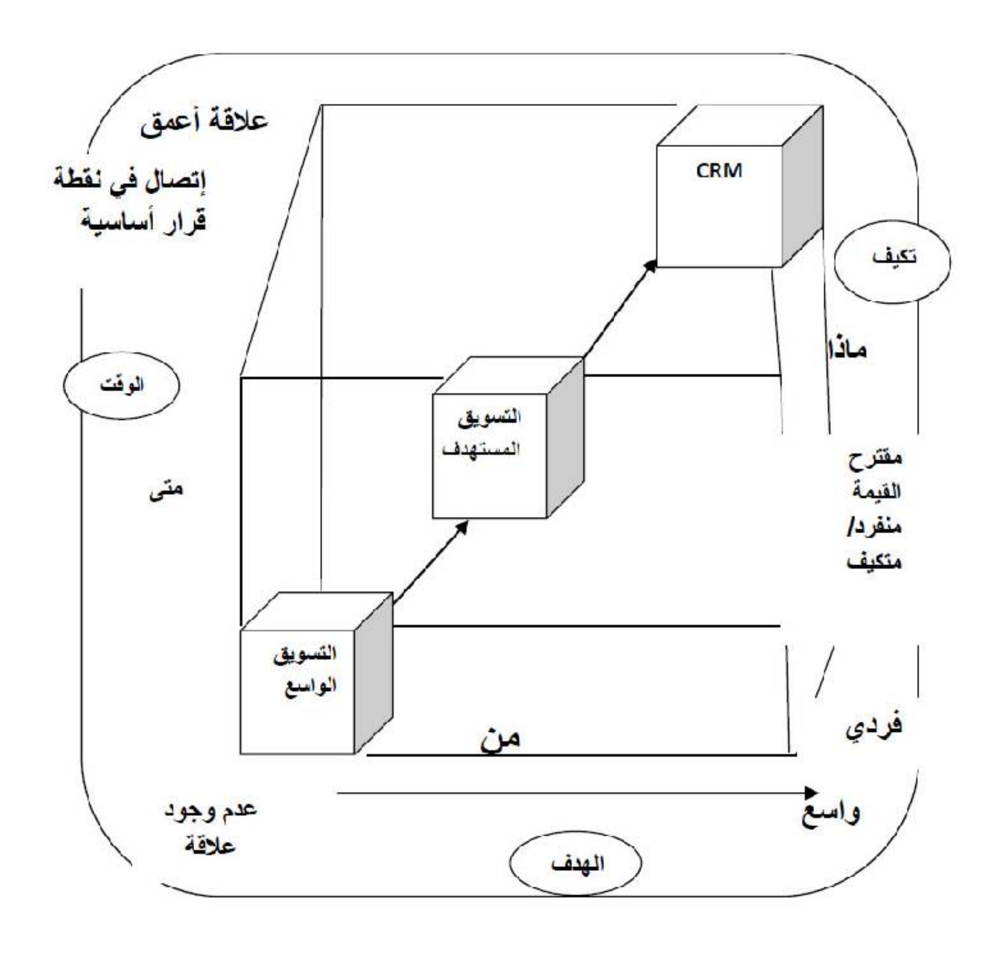
التسويقي نفسه وبالنتيجة تحقيق الرضى المطلوب الذي يمثل الحجر الاساس للولاء وإقامة العلاقة المنشودة.

ج- مرحلة علاقات الزبون Customer Relationships

إن اتساع حدة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي والتطورات التكنولوجية الهائلة وتطور وسائل الأتصال الحديثة، كان لها أثرها في تبني المصارف فلسفة تسويقية جديدة انعكست على صياغة إستراتيجيات تسويقية جديدة، لذلك فقد توجهت الفلسفة التسويقية الجديدة نحو تطوير المفاهيم لتعميق العلاقة بين المصرف وزبائنه تحت مفهوم تفاعل واحد الى واحد (One-to-One Interactive) إن هذا التوجه يهدف الى تحقيق مجموعة من الغايات أهمها:

- العمل على جذب الزبائن وزيادة ولائهم لأنه يمثل الغاية الاكثر ربحية للمصرف.
- تطوير فاعلية الأنشطة التسويقية وخاصة كفاءة الحملات الترويجية لاختيار الزبائن الأكثر ربحية مما يؤدي الى تحقيق الأهداف التسويقية بأقل كلفة.
- ترجمة تفضيلات الزبائن عن طريق تحقيق تقارب بينها و بين خصائص الخدمات و جودتها.
- محاولة خلق الولاء للزبائن عن طريق تقديم خدمات تتمتع بميزة تنافسية، أي ذات جودة عالية قياسا بما تقدمه المصارف المنافسة، لتحقيق رضى الزبائن ومن ثم كسب ولائهم.

و يظهر مما تقدم ان هذا التوجه يسعى لتحقيق أفضل درجة من التفاعل بين المصرف وزبائنه من خلال إقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الأعمق لما يحتاجه الزبون من الخدمات والإدراك الأوسع لتفضيلاته. والشكل (8) يوضح تلك المراحل الثلاث.



الشكل (8)

موقع تطور إدارة علاقات الزبون كمرحلة من مراحل التسويق المعاصر

Source: Remkelawon , Bhisham , (2010) ," **Customer Relationship Management as an Integrated Approach in the Banking Sector: Acase Study of a Local Bank in Mauritius**" , International Research Symposium in Service Management , 24-25 August ,p.4.

يبين الشكل (8) كيفية البدء بمرحلة التسويق الواسع والتي لم تكن المصارف خلالها تركز على الزبون بشكل منفرد ولا توجد هناك علاقة بين المصارف وزبائنها ولم تعمل المصارف خلالها على تكييف خدماتها بالاستناد الى حاجات كل زبون ورغباته بشكل منفرد بل كانت تقدم الخدمات كافة على وفق نمط واحد للزبائن كلهم، ويبين الانتقال الى المرحلة الثانية و التي هي مرحلة التسويق المستهدف والتي أصبحت المصارف خلالها تركز على أستهداف قطاع سوقي معين أو مجموعة معينة من الزبائن ومعرفة من هم الزبائن الذين ينوي المصرف خدمتهم، كما يبين الانتقال الى مرحلة إدارة علاقات الزبون والتي اصبح تركيز المصارف خلالها ينصب على تقوية العلاقة مع الزبون ومعرفة ما الذي يحتاجه ويرغب به وتكييف الخدمات المقدمة وفقا لتلك الحاجات والرغبات.

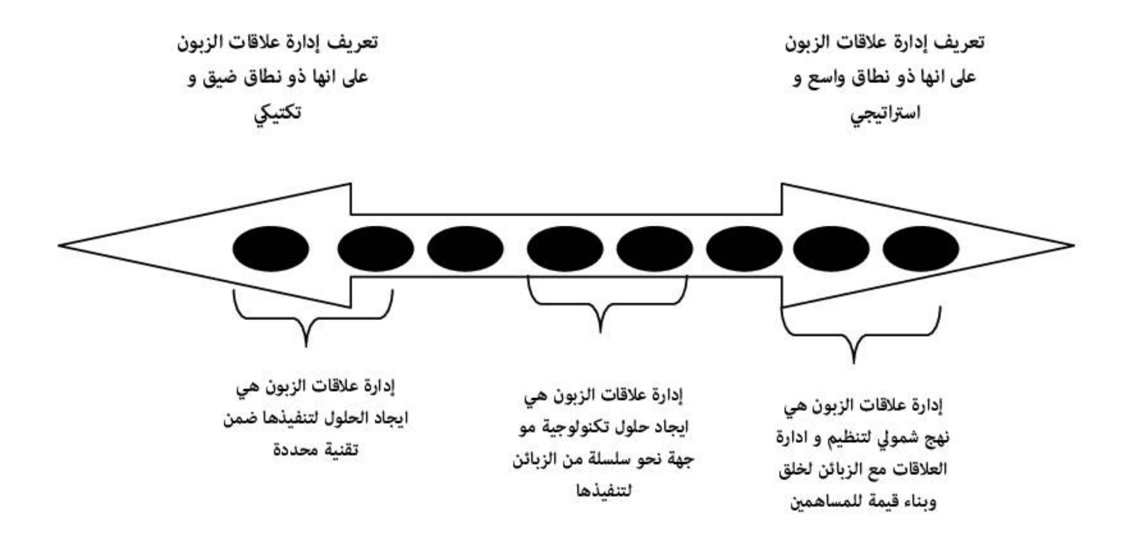
ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبون وأهميتها وأهدافها

Concept , Importance and Objectives of Customer Relationship Management

1- مفهوم إدارة علاقات الزبون

يعد مفهوم إدارة علاقات الزبون من المفاهيم الحديثة نسبيا في ميدان التسويق، ولقد تعددت أراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبون، إذ لايوجد تعريف واحد، متفق عليه يصلح أن يكون جامعاً لهذا المفهوم لذلك تعددت المفاهيم المقدمة له ويرجع ذلك الى اختلاف نظرة كل كاتب لهذا المفهوم، حيث كان تبني مفهوم ادارة علاقات الزبون من عدة مصادر تتراوح من المدى الضيق لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وله القدرة على تقديم الحلول والمدى الواسع حيث تتنوع الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة علاقات الزبون ويوضح الشكل (9) كيف توسع الغرض من أستخدام إدارة علاقات الزبون. و يعرض

جدول (1) عددا من المفاهيم التي طرحت للمفهوم المذكور من وجهة نظر عينة من الكتاب و الباحثين.



الشكل (9)

توسع الغرض في استخدام إدارة علاقات الزبون

Source: Payne & Frow,(2005),"**A Strategic Framework for Customer Relationship Management**",Journal of Marketing,Vol.69,p.169.

ويعرض الجدول (1) عدداً من المفاهيم التي طرحت للمفهوم المذكور من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين.

جدول (1)

مفاهيم إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين للمدة من 2002-2011

ت	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Gebert et al	2002	2	عملية تفاعلية تحقق موازنة مثلى بين أستثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى الأرباح.
2	Kincaid	2003	37	النظام الذي يغطي كل العناصر المطلوبة لبناء علاقات ناجحة مع الزبائن.
3	Lamb et al	2004	642	إستراتيجية اعمال واسعة على مستوى المنظمة تم تصميمها لتحسين الربحية والايراد ورضى الزبون من خلال التركيز على مجاميع محددة من الزبائن.
4	Shang & Chen	2005	1	توليفة من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا تهدف الى فهم حاجات الزبون ودعم إستراتيجية العمل وإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
5	Payne	2006	6	نظام كمبيوتر تستخدمه المنظمة لخزن المعلومات عن الزبون من اجل تقديم المنتجات اليهم حسب الطلب.
6	Laudon & Laudon	2007	127	فلسفة أعمال تستند الى منطق ان تلك المنظمات التي تفهم الحاجات الشخصية للزبائن تكون في موقف افضل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستقبل.
7	Plunkett et al	2008	8	مدخل إداري طويل الامد لعلاقات الزبون يحاول تقوية الإرتباط بين الزبون والمنظمة.
8	Rai	2008	22	إستراتيجية شاملة لإكتساب، الأحتفاظ، والمشاركة مع زبائن مختارين لخلق قيمة متفوقة للمنظمة والزبائن.
9	Kotler & Keller	2009	89	هي عملية إدارة المعلومات التفصيلية بعناية عن الزبائن

				الافراد وكل نقاط تماس الزبون لتعظيم ولاء الزبون.
10	Barringer & Ireland	2010	576	مدخل تسويقي تقوم به المنظمة بتجميع معلومات الشراء الخاصة بالزبائن لتحسين قدرته على فهم والاستجابة لرغبات الزبون وانماطه الشرائية.
11	Pride & Ferrell	2011	13	استخدام المعلومات عن الزبائن لخلق إستراتيجيات تسويقية تعمل على تطوير و إدامة العلاقة مع الزبون.
12	Peppers & Rogers	2011	7	إستراتيجية اعمال واسعة على مستوى المنظمة لإدارة علاقات الزبون وتحقيق اهداف معينة للزبون من خلال القيام باعمال خاصة بكل زبون.
13	Keegan & Green	2011	584	عملية خزن وتحليل البيانات المجمعه من نقاط تماس الزبون لغرض تحديد الزبائن الافضل للمنظمة وتلبية حاجاتهم بشكل فاعل وكفوء ومربح قدر المستطاع.

المصدر: إعداد الباحثة بالأعتماد على الأدبيات المتخصصة

ومن خلال الاطلاع على ما ورد في الجدول (1) من مفاهيم إدارة علاقات الزبـون نلاحـظ انهـا تتلاقى في عدة جوانب تمثل أساس مفهوم إدارة علاقات الزبون وكان من اهمها: (التركيـز عـلى الزبون، بناء علاقات طويلة الامد مع الزبون، ولاء الزبـون، الاحتفـاظ بـالزبون، قيمـة الزبـون، كسب الزبون، و تحقيق المنفعة لكل من المصرف والزبون، العلاقة المربحة مع الزبون)، حيـث ان من خلال التنوع في طرح المفهوم أستطعنا ان نجد اختلافاً في زاوية كل كاتب لتطرقه لهـذا المفهوم، إذ نجد (Lamb et al) و (Rai) و (peppers & Roger) قـد ركـزوا عـلى كـون إدارة علاقات الزبون هي إستراتيجية اعـمال لأكتـساب الزبـون وبنـاء علاقـات طويلـة الأمـد معهـم وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم ومن ثم زيادة معدل الأحتفاظ بهم.

أمـا (Plunkett et al) و (Barringer & Ireland) فقـد وصـفوا إدارة علاقـات الزبـون بانهـا مدخل إداري تسويقي هدفه تقوية العلاقة مع الزبون والمنظمة، والأسـتفادة مـن المعلومـات المتعلقة بالزبون في الاستجابة لرغباتهم بشكل مناسب.

في حـين نجـد أن (Kotler & Keller) و (Pride & Ferrell) و (Keegan & Green) قـد نظـروا الى إدارة علاقـات الزبـون عـلى انهـا عمليـة جمـع وخـزن وتحليـل وإدارة المعلومـات التفصيلية عن الزبون لتعظيم ولاء الزبون.

أما باقي المفاهيم فقد سلطت الـضوء بـدورها عـلى الـدور الرئيـسي والأسـاسي لإدارة علاقـات الزبون في كونها وسيلة مهمة في بنـاء وتقويـة العلاقـة مـع الزبـون وتحقيـق الميـزة التنافـسية المستدامة للمنظمة.

وفي أطار ما تقدم وتأسيساً عليه، تعرف الباحثة إدارة علاقات الزبون نظريـاً لأغـراض الدراسـة الحالية بأنها **((إستراتيجية ينتهجها المصرف للأستفادة من المعلومات الخاصة بالزبائن لتطوير المعرفة بهم وإقامة علاقات مربحة طويلة الأمد معهـم تـضمن الاحتفـاظ بالزبـائن الحـاليين منهم واكتساب جدد أخرين بالشكل الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة)).**

2- أهمية إدارة علاقات الزبون

لقد حظي مفهوم إدارة علاقات الزبون عناية كبيرة من الباحثين والمهتمين بزيـادة ولاء الزبـون والأحتفاظ به، ونظراً للدور الكبير الذي يلعبه في التسويق الحديث فسوف يتم الأشارة لأهمية إدارة علاقات الزبون ضمن محورين رئيسين:-

1- أهمية إدارة علاقات الزبون للمنظمات بشكل عام:

هناك بعض النقاط التي أشير اليها من قبل الباحثين التي تعبر عن أهمية إدارة علاقات الزبون للمنظمات بشكل عام وهي:

❖ يعتبر (Nwakanma et al. , 2007) مفهوم إدارة علاقات الزبون متطلباً أساسياً في عصر التسويق الحديث، وأحد الأتجاهات التي تدعو اليها منظمات الاعمال بشكل مستمر.

❖ تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للزبون وبناء العلامة التجارية وتعزيز ولاء الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد (Andreson et al. ,2007)..

❖ كما أكد (Melhem , 2003) في احد ابحاثه على اهمية بناء العلاقات ما بين الموظفين والزبائن في الشركات الخدمية، معتبراً ان علاقة الزبون بالموظف جزء اساسي من علاقة الزبون بالمنظمة ككل.

❖ و تتفق أدبيات إدارة علاقات الزبون على الأهمية الكبيرة التي تجنيها المنظمات عند تطبيق فلسفة إدارة علاقات الزبون إذ تتجلى أهميتها وفق تصورات (AB Office Solution , 2003:3)

1- تساعد إدارة علاقات الزبون المنظمة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة (Clear Goals) وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات.

2- تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.

3- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين ويساهم ذلك في تطوير وتحسين الإحساس بالرضا لدى الزبون.

4- وتسهم في تنظيم الارباح وتحديد الزبون ذو القيمة او المربحين.

5- تزويد العاملين بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة مابين المنظمة والزبون والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل.

6- تساعد على التعرف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يسهم بفاعلية في تغيير استراتيجية المنظمة.

ومن تلك النقاط نستطيع ان نلخص أهمية إدارة علاقات الزبون للمنظمات بالنقاط التالية:

1- تعد مطلباً اساسياً في عصر التسويق الحديث.

2- تحسين فاعلية التسويق من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

3- تحسين خدمة الزبون.

4- تطوير وبناء علاقات وطيدة مع الزبائن.

2- أهمية إدارة علاقات الزبون للمصارف:

أما على مستوى المصارف فإن أهمية إدارة علاقات الزبون تتلخص بالنقاط الأتية:

❖ تحقق إدارة علاقات الزبون مزايا عديدة للمصرف حيث تخلق قدرة قوية للتميز وتعظيم مدة تعامل الزبون مع المصرف (ابو تايه، 2008:177).

1- اجتذاب الزبائن المربحين

2- زيادة عدد الزبائن والاحتفاظ بهم

3- تعتبر مصدر مهم لتحقيق الربحية

4- تقليل الخسائر الناتجة عن التعامل مع المقترضين

❖ أشار (Kubi & Doku ,2010:038) الى ثلاث منافع تجسد أهمية إدارة علاقات الزبون هي:

أ- تسمح بفرص البيع المتقاطع والتي تؤدي الى تخفيض إنفاق الزبون بمرور الزمن.

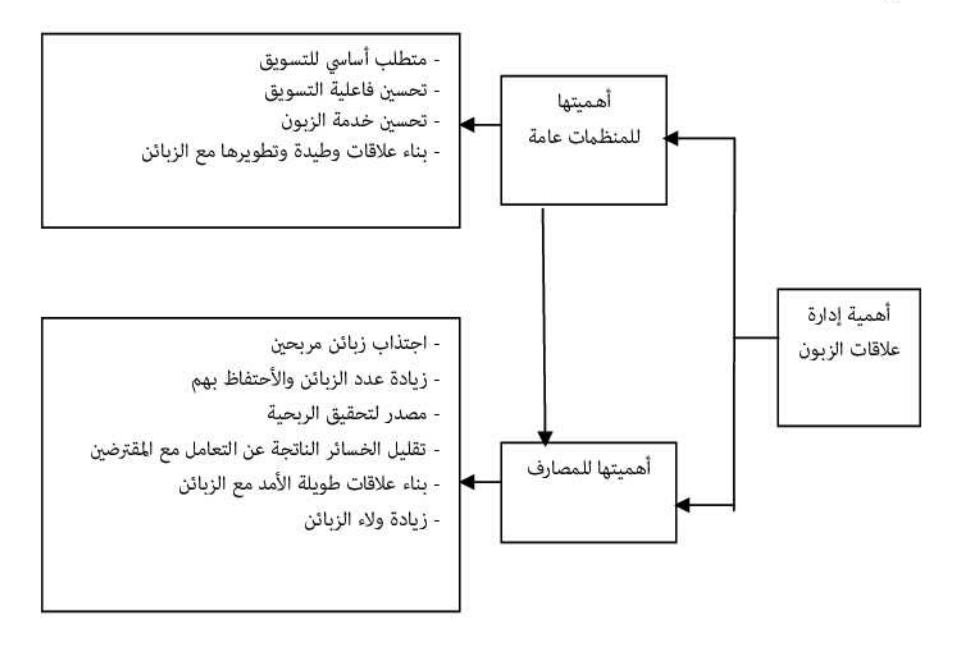
ب- تساعد على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وايقاف المنافسين من التأثير بهم واغرائهم.

ج- تعمل على تخفيض كلف التسويق والمبيعات خلال مدة تعامل الزبون الأطول مع المصرف.

❖ يساعد مفهوم إدارة علاقات الزبون المصرف على الحفاظ بالزبون، و الاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة على نحو يحقق التكامل بين المصرف والزبون (Mendoza et al. , 2007).

❖ وقد اشار (Stair & Reynolds , 2010) الى أن المصارف التي تتبنى إدارة علاقات الزبون تجني منافع متعددة مثل تحسين رضى الزبون، زيادة الأحتفاظ بالزبون، تخفيض كلف التشغيل، والقدرة على مواجهة طلبات الزبون.

وفي نهاية عرض هذه الفقرة يمكن تصوير أهمية إدارة علاقات الزبون بالشكل (10):



الشكل (10) تصوير أهمية إدارة علاقات الزبون

المصدر:- أعداد الباحثة

3- أهداف إدارة علاقات الزبون

إن أي مصرف يسعى الى تحقيق اهداف من خلال إدارة علاقات الزبون إذ يعد الزبون جوهر الاعمال في عالم المنافسة الحالي، لذا نجاح المصرف يعتمد على إدارة العلاقات معهم بشكل فعال، وبالنتيجة فإن على الإدارة ان تؤكد دائماً على العاملين بان الزبون دائماً على حق وكل الأهداف يجب أن يتم تركيزها لبلوغ هدف نهائي واحد وهو جعل الزبائن يشعرون بالرضا والسعادة (Nguyen et al. , 2007:18).

وأشار (Kini K, 2010:156) الى أهداف ادارة علاقات الزبون يمكن ان تقسم الى أربعة أصناف وكما يأتي:

أ- معرفة الزبون Customer Knowledge

- تجميع المعلومات المناسبة عن الزبون.
- تحليل بيانات الزبون.
- اكتساب زبائن جدد.
- تحسين مهارات العاملين.

ب- تفاعل الزبون Customer Interaction

- الاستجابة المناسبة لطلبات الزبون.
- تكامل عمليات الاعمال.
- تحسين ادارة القنوات.
- تحسين كفاءة وفاعلية عمليات المصرف.
- إيصائية المنتجات والخدمات.

ج- قيمة الزبون Customer Value

- تحسين الاحتفاظ بالزبون.

- زيادة الارباح.

- تحسين خدمة الزبون.

د- رضا الزبون Customer Satisfaction

- تحسين جودة الخدمة.

- إقامة علاقة مع الزبون.

ويرى (www.Businessobject.com)

(http// www.rolandberger.com) : ان هناك أهداف تسعى (CRM) الى تحقيقها منها ما ياتي:

1- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة.

2- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.

3- الاستغلال الامثل لقطاعات او اجزاء الزبائن.

4- استهداف الزبائن المربحة من مجموع محفظة الزبائن (انفاق كل زبون).

5- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.

في حين يرى (Lang et al , 2002:2) أن اهداف إدارة علاقات الزبون هي:

أ- تحقيق عوائد عالية من كل زبون من خلال معرفة الزبائن وخدمتهم بشكل افضل.

ب- زيادة رضا الزبون والاحتفاظ به من خلال تكامل المعلومات من القنوات المتعددة والمخزونة في انظمة منفصلة.

ج- تخفيض كلف اكتساب الزبائن وخدمتهم من خلال استخدام التكنولوجيا لإدارة وتحليل العمليات والبيانات.

ويـرى (Brown ,2000:339) ان هـدف ادارة علاقـات الزبـون هـو فهـم الحاجـات الحاليـة والكامنة لزبائن المصرف وتوقعها و إدارتها، وحدد (Dutu & Halmajan,2007:762) الهدف الرئيسي لإدارة علاقات الزبون في زيادة كفاءة العملية التسويقية وفاعليتها.

ولخص (Baran et al , 2008:18) اهداف إدارة علاقات الزبون بما ياتي:

أ- تحديد الزبائن المحتملين.

ب- فهم حاجات الزبون، الحالية والكامنة.

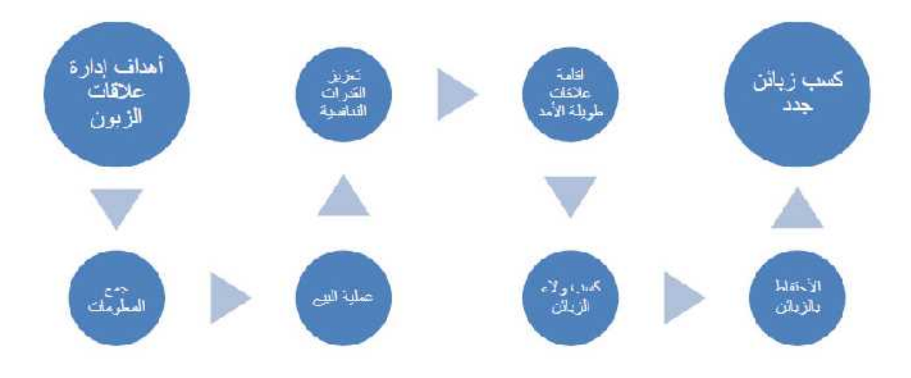
ج- التمييز بين الزبائن المربحين وغير المربحين.

د- التقليل من الزبائن غير المربحين من خلال زيادة القيمة والرضى.

ه- زيادة استخدام المنتجات والخدمات الحالية.

وبموجب ما تقدم يتبين وجود اختلاف في وجهات نظر الكتـاب حـول اهـداف إدارة علاقـات الزبون التي تسعى الى تحقيقها، والسبب ان الهدف من إدارة علاقات الزبون ليس فقط بيـع السلع والخدمات بل جمع المعلومات عن الزبـائن،تعزيز القـدرة التنافـسية للمـصارف، مـن خلال اقامة علاقات طويلة الامد مع الزبائن ومن ثم الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم واكتساب زبائن جـدد عـن طريـق الدعايـة غـير المبـاشرة مـن قبـل الزبـائن الحـاليين لـصالح المـصرف وخدماته.

ويلخص الشكل (11) الأهداف التي تسعى اليها إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر الباحثة:



الشكل (11) أهداف إدارة علاقات الزبون ونتائجها المتوقعة

المصدر:- أعداد الباحثة

ثالثاً: أشكال إدارة علاقات الزبون

Forms of Customer Relationship Management

هنـاك ثلاثـة أشـكال لإدارة علاقـات الزبـون كـما يـشير كـل مـن (Fjermestad,2006:70) , (Aurelie & Laid ,2008:2) و (Motiwalla & Thompson,2009:313) هي:

1- إدارة علاقات الزبون التشغيلية Operational CRM

ويتم من خلال هذا الشكل من أشكال إدارة علاقـات الزبـون إضـافة كـل تفاعـل مـع الزبـون الى تاريخ اتصال الزبون، ليتمكن كادر العاملين في المصرف من استرجاع المعلومات عن الزبائن مـن قاعـدة البيانـات عنـد الحاجـة اليهـا(Jha,2008: 4-5)، وتعمـل إدارة علاقـات الزبـون التـشغيلية عـلى تحـسين عمليـة مواجهـة الزبـون (Buttle,2009:6)، و تتـضمن تطبيقـات

مواجهة الزبون أدوات أتمتة قوى البيع، ومراكز الاتصال و دعم خدمة الزبون، وأتمتة التسويق (Laudon & Loudon,2007:374).

2- إدارة علاقة الزبون التحليلية Analytical CRM

وفقا لهذا الشكل تستخدم بيانات الزبون لخلق علاقة مفيدة بين المصرف وزبائنه، وتساعد في تحسين مصادر المعلومات لتوفير فهم افضل لسلوك الزبون، ومن ثم تساعد على الاتصال به بشكل عالي الشخصية (Reynolds,2002:93)، ويتم تحليل بيانات الزبون المخزونة في قاعدة بيانات الزبون المركزية من خلال سلسلة من الادوات التحليلية لتوليد لمحات او نبذة مختصرة عن حياة الزبون، تحديد انماطه السلوكية، وتحديد مستوى رضاه , وإن المعلومات والمعرفة المكتسبة من ادارة علاقات الزبون التحليلية سوف تساعد في تطوير استرتيجيات تسويقية وترويجية مناسبة (Farshid,2008:32).

3- إدارة علاقات الزبون التعاونية Collaborative CRM

إن هدف هذا الشكل من إدارة علاقات الزبون هو تقديم آليات للزبائن للتفاعل مع المصرف (Etzel et al ,2007:133)، و من خلال توفير اتصال بأتجاهين و عبر استخدام مزيجاً منسقاً من قنوات التفاعل مع الزبون (إدارة القنوات المتعددة) مثل التسوق عن طريق الأنترنت، ومراكز الاتصال (Alt &Puschamann,2004:2).

ويتضح للباحثة إن كل شكل من الأشكال الثلاثة لإدارة علاقات الزبون له هدف ووسيلة ونتيجة، يمكن تضمينها بالجدول الآتي:

جدول (2)

أشكال إدارة علاقات الزبون

إعداد الباحثة

الشكل	الهدف	الوسيلة	النتيجة
التشغيلية	تمكـــين العـــاملين في المـصرف مـن اسـترجاع المعلومات عـن الزبـائن من قاعدة البيانات عنـد الحاجة إليها.	أدوات أتمتة قوى البيـع، مراكـز الاتـصال، دعـم خدمـة الزبـون، وأتمتـة التسويق.	تحـسين عمليـة مواجهـة الزبون.
التحليلية	خلق علاقة مفيـدة بـين المصرف و زبائنه.	الاتصال بالزبائن بـشكل عالي الشخصية.	تطـــوير اســـتراتيجيات تـــسويقية و ترويجيـــة مناسبة.
التعاونية	تقـديم آليـات للزبـائن للتفاعل مع المصرف.	التـسوق عـبر الأنترنـت ومراكز الأتصال.	الأتصال بأتجاهين و عبر استخدام مزيجاً منـسقاً من قنوات التفاعـل مـع الزبون.

رابعاً:إدارة علاقات الزبون وإدارة ربحية الزبون

Customer Relationship Management & Customer Profitability Management

الهدف الأستراتيجي لإدارة علاقات الزبون وإدارة ربحيـة الزبـون هـو تطـوير علاقـات مربحـة طويلة الأمد مع الزبـائن ويتحقـق ذلـك مـن خـلال زيـادة ولاء الزبـائن واسـتغلال إمكانيـات قاعدة الزبون في إدارة ربحية الزبون، والمنظمة لديها القدرة على تحديد علاقـات مربحـة مـع الزبـائن وتعزيزهـا (Geib et al, 2005:8). وتتطلـب تحليـل ربحيـة الزبـون دقـة مـن قبـل

الادارة العليا لصياغة استراتيجيات التسويق المناسبة وتحسين ارباح المنظمة. مثل هذا التحليل ينطوي على تقييم دقيق لتكاليف خدمة الزبون وربحية الزبـون الـذي يعـد الاسـاس للتفـوق (Guerreiro et al , 2008:391).

ويمكن القيام بعرض مجموعة من الطرائق المحاسبية لحساب الربح الصافي من الزبائن:-

1- **عائدات الزبائن** = حجم مبيعات الزبائن × سعر المبيعات

2- **اجمالي ربح الزبائن** = ايرادات الزبائن – كلف السلع المباعة

3- **صافي ربح الزبائن** = اجمالي ربح الزبائن – كلف خدمة الزبائن

ان البرامج التي يجري وضعها لزيادة خدمات الزبائن يمكن ان تؤثر في كل بند من البنود اعلاه ربما تؤثر تكاليف خدمات الزبائن على كلف حجم المبيعات ويمكن لهـذه الكلـف ان تختلـف على نطاق واسـع عـبر الزبـائن. مـما يـؤدي الى اختلافـات كبـيرة في الاربـاح الـصافية للزبـائن بالمقارنة مع التغيرات في حجم مبيعاتها، والايرادات او الارباح الاجمالية يمكن ان تؤثر في كلف خدمات الزبائن. (Niraj ,2006:14).

ويتفق (Guerreiro et al ,2008:395) ان هناك اربعة عوامل يمكن ان تؤثر في الربحية التـي يجري الحصول عليها من الزبون:-

1- سلوك المشتري

2- سياسة التسليم

3- الاجراءات المحاسبية

4- مستويات المخزون

داخل كل عامل من هذه العوامل يجري تحديد العناصر الرئيسة وحساب خصائـصها وتحليـل الربحية وربحية الزبون.

خامساً: تنفيذ إدارة علاقات الزبون

Implementation of Customer Relationship Management

ينظر (Berndt et al ,2005:85) الى تنفيذ إدارة علاقات الزبون من خلال النقاط الاتية:-

1- **اكتساب الزبون:** هذا يشير الى حاجة المنظمة لإيجاد زبائن جدد، وهذا يعني ان هناك حاجة لوضع استراتيجيات لجذب الزبائن المحتملين لشراء المنتج، وان تكلفة جذب زبون جديد تقدر بخمس مرات من كلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين.

2- **الابقاء على الزبون:** المنظمات تحتاج ايضا الى التركيز على الزبائن الحاليين وذلك لضمان مواصلة الشراء والاستمرار في دعم السلع والخدمات. والمنظمات يمكن ان تزيد ربحيتها من خلال الاحتفاظ بالزبائن وتقديم السلع والخدمات التي تمثل تطلعاته وتشبع رغباته.

3- **الربحية:** ربحية الزبائن تعكس الاداء المالي للزبائن فيما يتعلق بجميع التكاليف المرتبطة، وان دخل الفرد يختلف من شخص الى اخر حسب نوع الاعمال التي يمارسها، وكذلك حجم العائلة له دور في دخل الفرد.

سادساً: عناصر إدارة علاقات الزبون و مكوناتها

Elements and Components of Customer Relationship Management

1- عناصر إدارة علاقات الزبون

تتكون ادارة علاقات الزبون من ثلاثة عناصر رئيسية هي (Almotairi,2008:3):

أ- التكنولوجيا Technology

التكنولوجيا تشير الى الامكانيات التي تسمح للمصرف بتحصيل، تنظيم، خزن، واستخدام البيانات المتعلقة بزبائنه، وتسمح التكنولوجيا للمصرف ان يطور علاقة افضل مع الزبائن من

خلال تقديم نظرة واسعة لسلوك الزبون. ومن امثلتها قاعدة (مستودع) البيانات، ايصائية البرمجيات، اتمتة العمليات، المكتب المساعد، ومراكز الاتصال والانترنت.

ب- الافراد (المورد البشري) People

يعد الافراد العاملون عاملاً اساسياً لنجاح إدارة علاقات الزبون، إذ إن جمع وتحليل المعلومات من قبل العاملين في المصرف عن الزبون يبني ادراك لسلوك الزبون ويمكن المصرف من اتخاذ الافعال الصحيحة الضرورية في بيئة السوق المتغيرة، وترجمة هذه المعلومات الى خدمات بحسب الطلب والتي تلبي الحاجات المتغيرة للزبائن لكسب ولائهم، وان الالتزام التام لكادر وادارة المصرف يعد ضروريا للتنفيذ الفعال لإدارة علاقات الزبون لخدمة الزبائن بشكل افضل واشباع حاجاتهم (Arab et al ,2010:3). ويعد عنصر الافراد العنصر الاكثر حساسية للتغيرات، لأن انظمة إدارة علاقات الزبون التي تعمل على دعم و أتمتة عمليات الزبون المتكاملة تتضمن في العادة تغيرات في طريقة العمل اليومية للأفراد العاملين، وان الافراد الذين ليس لديهم الفهم الكافي لاسباب التغيرات او الذين لا يشتركون في صياغة التغييرات او الذين لم يتم تدريبهم على التغيرات سوف يكونون ضد تلك التغيرات، وكل ذلك قد يؤثر في نجاح ادرة علاقات الزبون لذا يجب توضيح اسباب التغيرات للعاملين واشراكهم في صياغة التغييرات وتدريبهم عليها بالشكل الذي يساهم في نجاح ادارة علاقات الزبون .(Goldenberg,2002:13)

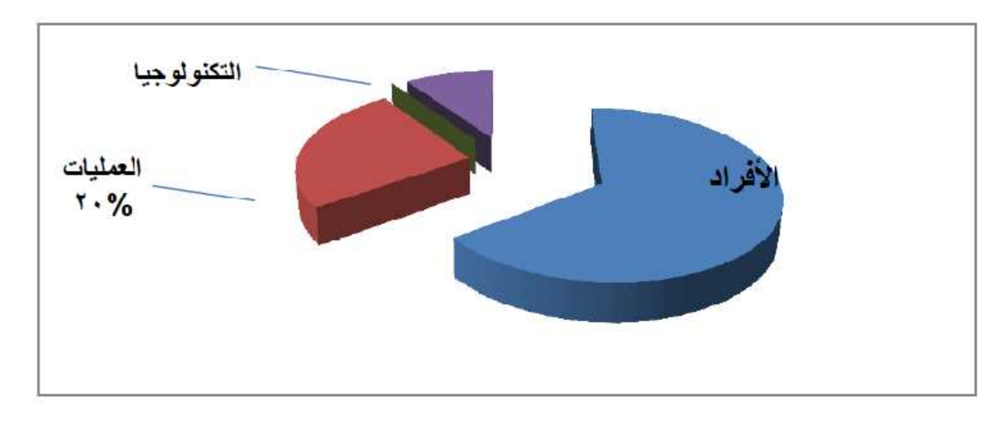
ج- العمليات Processes

تشير العمليات الى مجموعة الانشطة االتي تحول المدخلات المنظمية (مثل الموارد البشرية) الى مخرجات مرغوب بيها، واغلب المصارف لها عمليات اعمال مواجهة الزبون مكانياً (مثل العمليات التي تتصل مباشرة مع الزبون من خلال الشراء، الدفع، أو استخدام خدمات

المصرف)، وفي العديد من الاوقات يتطلب تحديث هذه العمليات او استبدالها (& Obeng .(Loria,2006:21

وأكد (Limayem,2004) ان نجاح اي استراتيجية ادارة علاقات الزبون يعتمد على كيفية تخصيص المصارف للموارد المتاحة من هذه العناصر الثلاثة، واقترح مزيجا يتكون من 10% تكنولوجيا،70% أفراد، 20% عمليات (Senyah & Sobotie,2009:30).

وكما هو موضح في الشكل (12).



شكل (12)

تطوير المزيج المناسب من التكنولوجيا، الافراد، والعمليات

Source: Senyah , Anthony Odur. o & Sobotie , Emmanuel Ebo ,(2009) **"Customer Relationship Management in Financial Institutions in Ghana: A Case of Standard Chartered Bank & State Insurance Company "** , Master Thesis Department of Business Administration and Social Sciences , Lulea University of Technology , 2009 p.30.

وترى الباحثة ان هذه النسب تتباين من صناعة الى أخرى، وحتى ضمن نفس الصناعة كالصناعة المصرفية فإن هذه النسب تتباين بالأعتماد على مستوى تطور البلد الذي تعمل فيه المصارف ودرجة الوعي الثقافي والتكنولوجي للزبائن، وطبيعة البيئة والمجتمع، فضلا عن القوانين والتشريعات الحكومية.

2- مكونات إدارة علاقات الزبون

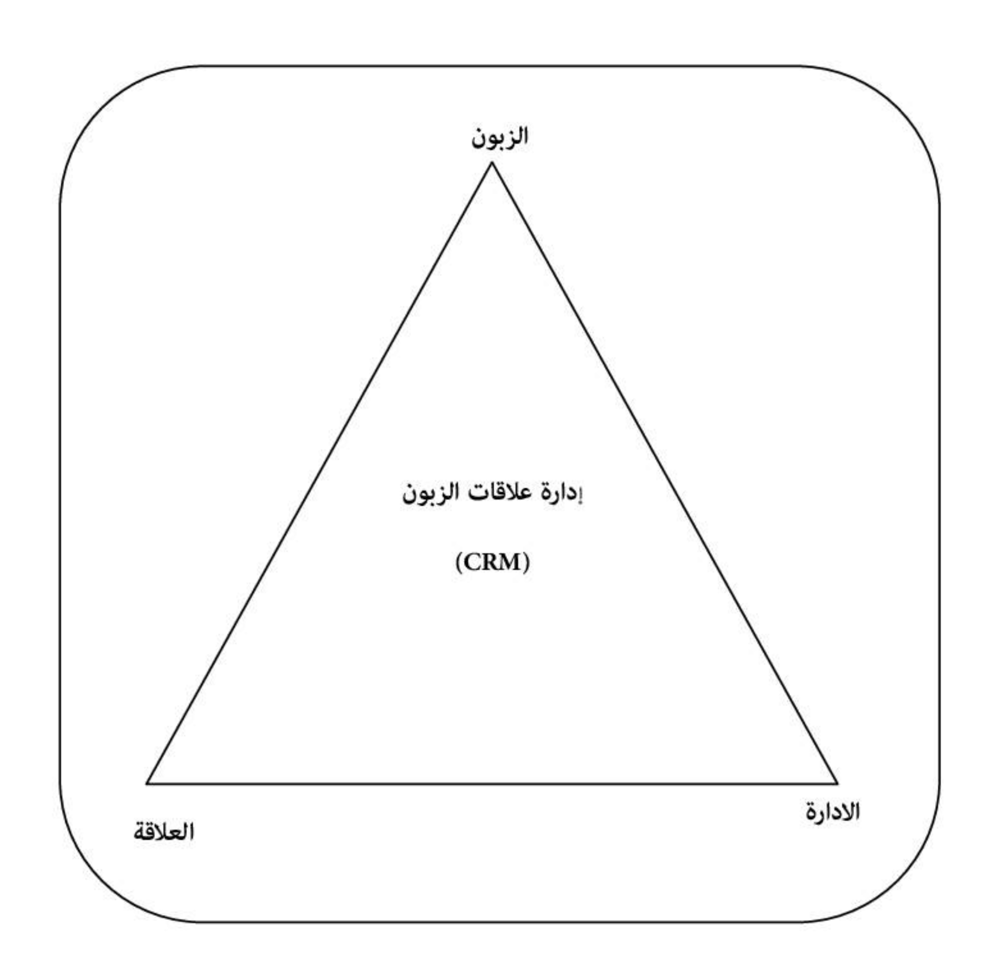
هناك ثلاثة مكونات لإدارة علاقات الزبون هي (Gray & Byun,2001,8-9):

أ- **الزبون Customer:** الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمصرف وان الزبون الجيد هو الذي يوفر اعلى الارباح بأقل الكلف، ومن الصعب الحصول على مثل هؤلاء الزبائن او حتى تحديد الزبائن المربحين، لأن الزبائن اليوم اكثر معرفة والمنافسة شديدة بين المصارف. ولكن من خلال ادارة علاقات الزبون يمكن التمييز بين الزبائن وإداراتهم.

ب- **العلاقة Relationship:** ان العلاقة بين المصرف وزبائنه تتطلب اتصالات مستمرة بين الطرفين، وهذه العلاقة من الممكن ان تكون قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، مستمرة أو متقطعة، متكررة او لمرة واحدة، والعلاقة قد تكون أتجاهية او سلوكية، فعلى الرغم من ان الزبون قد يمتلك توجهاً ايجابياً نحو المصرف وخدماته فإن سلوكه الشرائي قد يكون اتجاهياً وبشكل كبير. ومن خلال ادارة علاقات الزبون يمكن إدارة هذه العلاقة بشكل يضمن ان تكون مربحة و تحقق المنفعة للطرفين.

ج- **الإدراة Management:** ان ادارة علاقات الزبون ليست مجرد نشاط محدد داخل قسم التسويق، بل انها تتضمن ايضاً تغيراً منظمياً مستمراً في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي يتبناها المصرف من اجل اقامة بنية تحتية مناسبة تمكن المصرف من استيعاب هذا المدخل. وان المعلومات التي تم جمعها عن الزبون تحول الى معرفة المصرف، والتي تقود الانشطة التي من الممكن ان تستفيد من المعلومات ومن الفرص السوقية. لذا فان ادارة علاقات الزبون تتطلب تغييراً شاملاً في المصرف وفي الافراد.

والشكل (13) يوضح المكونات الثلاثة لادارة علاقات الزبون.



الشكل (13)

مكونات إدارة علاقات الزبون

Source: Gray , Paul & Byun Jongbok, (2001), " **Customer Relationship Management** " , p8.(http:// www.crito.uci.edu/papers/ 2001/crm.pdf).

سابعاً: أسباب تبني إدارة علاقات الزبون وفشلها

Reasons of Adoption and Failure Customer Relationship

1- أسباب تبني إدارة علاقات الزبون

ان اسباب تبني ادارة علاقات الزبون تعود الى تأكيد اغلب الاحصائيات على ما يأتي (Gray & Byun,2001:10-11):

أ- استنادا الى مبدأ باريتو، يفترض ان 20% من زبائن المصرف يولدون80 %من ارباحه.

ب- كلفة الحصول على زبون جديد اكثر (5-10) مرات من كلفة تكرار تعامل الزبون الحالي.

ج- الزبون غير الراضي يخبر (8-10) اشخاص عن تجربته.

د- ان زيادة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بمعدل 5% يؤدي الى زيادة الربحية بمعدل25% أو اكثر.

2- أسباب فشل إدارة علاقات الزبون

إن معظم الفشل الذي قد يصيب إدارة علاقات الزبون انما يتحقق بسبب الخطأ الشائع بالنظر اليها كتكنولوجيا وبرامج تطبيقية فحسب، إذ لا يمكن للتكنولوجيا بمفردها ان تقوم ببناء علاقات مربحة مع الزبائن (Armstrong & Kotler,2011:150).

ويرى(Moutinho & Southern,2010:182) ان هناك خمسة اسباب رئيسية لفشل ادارة علاقات الزبون (CRM) في تحقيق وعودها هي:

أ- الافتقار الى القيادة التنظيمية العليا.

ب- الافتقار الى بناء ثقافة تنظيمية لإدارة علاقات الزبون.

ج- الافتقار للتدريب المرتبط بكيفية تسليم القيمة من خلال ادارة علاقات الزبون.

د- التنفيذ السيء لأنظمة إدارة علاقات الزبون.

ه- التركيز المبالغ به على التكنولوجيا والتركيز القليل على فهم الزبائن وما يرغبون به.

في حين اكد (Lovelock & Wirtz,2007:384) ان الاسباب العامة التي تـؤدي الى فـشل ادارة علاقات الزبون تشمل:

أ- النظر الى ادارة علاقات الزبون على انها مبادرة تكنولوجية.

ب- عدم التركيز على الزبون.

ج- التقدير غير الكافي لقيمة دورة حياة الزبون.

د- الدعم غير الوافي من الادارة العليا.

ه- فشل إعادة هندسة عمليات الاعمال.

وترى الباحثة مما تقدم أن اكثر الاسباب التي تؤدي الى فشل إدارة علاقات الزبون في إطار ما عرضته الأدبيات هي النظر اليها كتكنولوجيا وبرامج تطبيقية فحسب مـن دون الاخـذ بنظـر الاعتبار العنصر الاكثر أهمية في بناء علاقـات طويلـة الأمـد مـع الزبـائن وتقويتهـا والمتمثـل بالأفراد العاملين في المصرف، فضلا عن الدعم غير الـوافي مـن الادارة العليـا، فـضلا عـن عـدم امتلاك العاملين في المصرف لثقافة تمكن المصرف من إدارة العلاقات مع زبائنه بشكل ناجح.

ثامنا: عوامل النجاح الأساسية لإدارة علاقات الزبون

Basic Success Factors of Customer Relationship Management

يستلزم نجاح إدارة علاقات الزبون التخطيط والتنفيـذ الـدقيقين، واحـداث تغيـيرات تنظيميـة وثقافية على مستوى المصرف (Helms,2006:152).

وأشار (King & Burgess,2007:423) الى عدة عوامل اساسية لنجـاح إدارة علاقـات الزبـون، وأهمها:

1- دعم الادراة العليا.

2- قابليات ادارة المعرفة.

3- الرغبة للأشتراك في البيانات.

4- الرغبة في عمليات التغيير.

5- الاستعداد التكنولوجي.

6- قابلية تغيير العملية.

7- قابلية تكامل الأنظمة.

في حين اشار (Nilsson,2004:6) الى ضرورة توفر مجموعة من العوامل يمكن عدها بمثابة شروط لضمان نجاح إدارة علاقات الزبون وتتضمن ما ياتي:

1- يجب ان تتناغم جميع اهداف ادارة علاقات الزبون مع خطة المصرف الكلية.

2- يجب ان ينظر الى ادارة علاقات الزبون على انها مسألة اعمال استراتيجية ويجب ان تدعم من قبل الادارة العليا.

3- يجب ان يحدد الغرض الكلي من ادارة علاقات الزبون وان تحدد اهدافها بشكل واضح ويتم ايصالها الى جميع الاطراف ذات العلاقة.

4- يجب ان يكون النجاح قابلا للقياس بشكل كمي ووصفي.

5- يجب تنفيذ معالم واقعية تسمح للأفراد بتحقيق اهداف محددة في مدة قصيرة من الزمن.

وترى الباحثة انه فضلا عن العوامل التي تم طرحها وبالأستفادة من الاستنتاجات السابقة , فإن أهم عامل يسهم في نجاح إدارة علاقات الزبون هو العاملون في المصرف وبخاصة أولئك الذين يكونون على تماس مباشر مع الزبائن، لذلك يجب على ادارة المصرف ان تعمل جاهدة على تحفيز وتدريب أولئك العاملين وحثهم على تحسين تعاملهم مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، ويجب ان توضح ادارة المصرف للعاملين الدورالأستراتيجي لإدارة علاقات الزبون في المصرف والمنافع التي تدرها هذه الاستراتيجية على كل من المصرف

والعاملين فيه اذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح ومساعدتهم على فهم الفلسفة التي تقوم عليها هذه الاستراتيجية، ليكون هناك تعاون مشترك بين الافراد العاملين في المصرف في جميع المستويات الوظيفية وادارة المصرف لتنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبون بنجاح.

تاسعاً: إدارة علاقات الزبون الألكترونية

Electronic Customer Relationship Management

ان ادارة علاقات الزبون الالكترونية والتي يطلق عليها اختصارا (E- CRM) هي مصطلح جديد يعني كل الطرق المستخدمة من قبل المصارف لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال قنوات الانترنت والبريد الالكتروني (Basu,2001:2)، وعرفها (Fjermestad & Romano,2003:1-2) بأنها توليفة من المكونات المادية، البرمجيات، العمليات، التطبيقات، والألتزام الاداري، ووصفها (Alhaiou et al,2009:2) بأنها تقنية حديثة تستخدمها المصارف لزيادة وتعزيز مهاراتها وامكاناتها التسويقية. في حين اشار اليها (Bhanu & Magiswary,2010:410)على انها الادوات والتقنيات والنشاطات التسويقية على الانترنت (بأستخدام تقنيات مثل مواقع الويب والبريد الالكتروني ومستودع البيانات) تستهدف بناء وتحسين العلاقة مع الزبون.

والى جانب الفروع التقليدية للمصرف واجهزة الصراف الالي، فأن الزبائن بإمكانهم استخدام قنوات جديدة، مثل المصرف المنزلي، التجارة على الانترنت، والصيرفة بالهاتف، اذ تزيد هذه القنوات من كفاءة المصرف وتجعله قادراً على خلق خدمات افضل لكل نوع من الزبائن .(Rajola,2003:18)

ويمكن القول ان انشطة وتحديات ادارة علاقات الزبون الالكترونية تتطلب من الادارة ما يأتي :(Chaffy,2009:486)

1- استخدام مواقع الويب لتطوير الزبون واستخدام المعلومات المستندة الى الويب لتشجيع الشراء.

2- ادارة جودة البريد الالكتروني (تغطية عناوين البريد الالكتروني وتكامل معلومات الزبون من قواعد البيانات الاخرى لتمكن الادارة من استهداف الزبائن.

3- استخدام تسويق البريد الالكتروني لدعم البيع المتصاعد والبيع المتقاطع.

4- تحليل البيانات لتحسين عملية الاستهداف.

5- توفير تسهيلات خدمة الزبون على الانترنت.

6- ادارة جودة الخدمة على الانترنت لضمان حصول المشترين للمرة الاولى على تجربة زبونية تشجعهم على الشراء مرة اخرى.

7- ادارة التجربة الزبونية متعددة القنوات لأن الزبائن يستخدمون وسائل مختلفة كجزء من عملية الشراء.

وان استخدام هذه التقنيات والقنوات يعني ان المصارف تدير تفاعلاتها اما من دون تدخل بشري او بتدخل بشري في اضيق الحدود (Kennedy,2006:59)، وان استخدام الانترنت كقناة لتوصيل الخدمات قد حول التحكم في الصفقات من كادر المصرف الى الزبون، لأن زبائن المصرف يحصلون على المعلومات من خلال مواقع الويب افضل من كادر المصرف غير المستعد او غير المتعاون او الاقل معرفة، وبذلك فان تحكم الزبون الذي يترجم الى رضا الزبون ومعاودة الشراء هو الميزة الاكثر اهمية لإدارة علاقات الزبون الالكترونية في المصارف، فضلا عن المنافع الاخرى التي تشمل تخفيض كلف المبيعات والترويج (Mittal & Kumra,2001:3).

وأشار (Rai,2011:3) الى ان هناك تأثيراً متزايداً للتكنولوجيا على ادارة علاقات الزبون للأسباب الاتية:

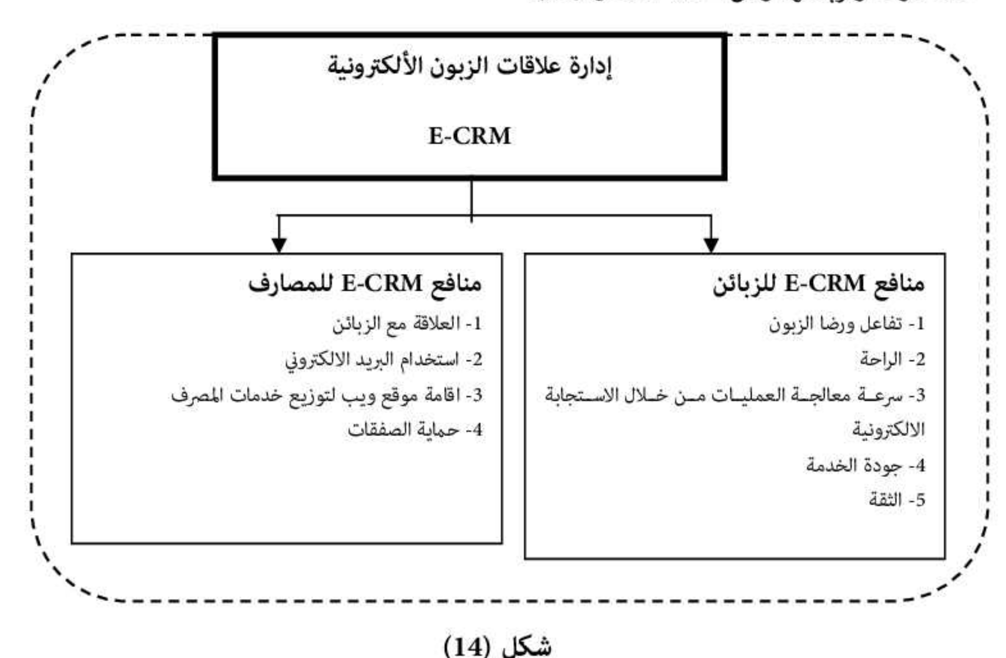
1- ان الكثير من الزبائن يرغبون بالتعامل مع شخص واحد بدلاً من التعامل مع عدد كبير من الاشخاص.

2- ان الزبائن يتمنون الحصول على المنتجات والخدمات على مدار الساعة.

3- مع وفرة المنتجات والخدمات المعروضة فان ولاء الزبون يمكن ان يناله المصرف فقط من خلال تقديم محفظة خدمات افضل.

4- سرعة الاستجابة وفهم كل زبون هي احدى القضايا الاساسية.

ويمكن توضيح بعض المنافع الاخرى التي تحققها ادارة علاقات الزبون الالكترونية (E-CRM) للمصارف ولزبائنها ومن خلال الشكل (14).



شكل (14)

منافع ادارة علاقات الزبون الالكترونية

Source: Anumala , Srinvas & Reddy ,(2007) , Bollampally Kishore Kumar , **"Benefits of E-CRM for Banks and Their Customer: Case Studies of tow Swedish Banks "** , master thesis , Department of business Administration and social sciences , Lulea University of Technology , p.11.

يبين الشكل (14) ان ادارة علاقات الزبون الالكترونية (E-CRM) تحقق منافع عديدة لكل من المصارف وزبائنها،ففي الوقت الذي تعمل فيه على مساعدة المصارف في بناء علاقة مع الزبائن واستخدام البريد الالكتروني للاتصال بهم واقامة مواقع ألكترونية والتي تعد بمثابة فروع ألكترونية لتقديم خدماتها فضلاً عن حماية صفقاتها،فهي ايضا تعود بالنفع على زبائن تلك المصارف بالرضا والشعور بالراحة وتقليل الإجراءات الروتينية التي يتضايق منها الزبائن من خلال سرعة معالجة العمليات ألكترونياً فضلاً عن الحصول على خدمات ذات جودة عالية وزرع الثقة في نفوسهم تجاه المصرف وخدماته.

أما فيما يخص الاختلافات بين CRM و E-CRM فإنها وان كانت دقيقة لكنها مهمة، على سبيل المثال العديد من أنظمة E-CRM تجهز الزبون بخدمة ذاتية لوضع الأوامر، مثل أمر صرف شيك، أو طلب معلومات أضافية عن الخدمات. هذه الامكانيات تقدم للزبائن الحرية في المكان والزمان، بينما كان الزبون سابقا محدداً بالاتصال بالمصرف خلال ساعات العمل القانونية و ان المصرف لم يكن يوفر اتصالاً مباشراً في وقت اخر لطلبات واستفسارات الزبون (Chandra & Strickland,2004:410).

مما تم طرحه ومن وجهة نظر الباحثة فان ادارة علاقات الزبون الالكترونية (E-CRM) تعتبر فقط تقنيات مكملة لعمل ادارة علاقات الزبون العادية والتقليدية ولا يمكن اعتبارها بديلاً عنها، لأن الاساس في بناء العلاقات هم الافراد العاملون في المصرف والذين يكونون على اتصال مباشر مع الزبون والذين يمثلون العنصر الاساسي في بناء العلاقات مع الزبون.

أهمية القطاع المبحوث،القطاع المصرفي لما له أهمية كبيرة بين القطاعات الأقتصادية وأكثرها تقدما من حيث معدلات النمو والنشاط ومستوى التطور والإستخدام التكنولوجي والمعلوماتي , بالأضافة الى مساهمته الفاعلة في الناتج المحلي الاجمالي، والحد من نسبة البطالة، وقيامه بانشاء وتمويل المشاريع الانتاجية والخدمية المختلفة، بالأضافه الى الدور المهم الّذي

يلعبه هذا القطاع في تنمية القطاعات الاقتصادية الاخرى، حيث يساهم بما نسبته (15.6%) من الناتج المحلي الاجمالي (جمعية البنوك الأردنية،2010)، وأصدرت جمعية البنوك دليلاً للخدمات والحلول المصرفية 2012 حيث يبرز التطورات التي شهدتها الخدمة المصرفية للبنوك العاملة في المملكة حتى العام الحالي 2012.

عاشراً: أبعاد إدارة علاقات الزبون

Dimensions of Customer Relationship Management

لقد تناول عدد من الكتاب والباحثين أبعاد إدارة علاقات الزبون، فمنهم من عدها اثنين ومنهم من عدها ثلاثة ومنهم من عدهم أربعة. ولكن ركزت الدراسة على الابعاد التي تنسجم مع متغيرات الدراسة وهي (اكتساب الزبون، قاعدة بيانات الزبون، تحليل بيانات الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون) والتي وقع عليها اتفاق اغلب الكتاب والباحثين بعدما اطلعت الباحثة على كتابات الكتاب والباحثين بهذا الخصوص مما تيسر للباحثة الاطلاع على آرائهم، وكما موضح في الجدول (3).

جدول(3)

أبعاد إدارة علاقات الزبون بحسب آراء الكتاب والباحثين

ت	أبعاد إدارة علاقات الزبون / المصدر	استهداف الزبون	اكتساب الزبون	تقوية العلاقة مع الزبون	الاحتفاظ بالزبون	العناية الاستراتيجية بالزبون	خدمة الزبون	استعادة الزبون	تطوير قيمة الزبون	المجالات الوظيفية الثلاثة (المبيعات،التسويق،الخدمة)	قاعدة بيانات الزبون	تحليل بيانات الزبون	التركيز على الزبائن الأساسيين	تضمين إدارة علاقات الزبون المعتمدة على التكنولوجيا	إدارة المعرفة	تنظيم إدارة علاقات الزبون	البعد الفكري	البعد الاجتماعي	البعد التكنولوجي
1	(Magic Software Enterprises,2000:3-6)									*	*	*							
2	(Ocker & Mudambi,2002:2-7)																*	*	*
3	(Zyl,2003:4)									*	*	*							
4	Janjicek,2003:12)		*	*	*														
5	(Perez,2004:16-17)		*				*				*	*							
6	(Brink & Berndt,2004:14)																		
7	(Yim et al,2005:267)												*	*	*	*			
8	(Kamakura et al,2005:4)		*	*	*														
9	(الدوري وحسين،122006:)									*	*	*							
10	(Bruhn &Georgi,2006:116)		*		*			*											

11	(الكعبي،2006:24-26)									*	*	*							
12	(Kok,2006:9-12)										*	*							
13	(Pileski,2007:4)	*	*	*			*												
14	(Farshid,2008:27-28)												*	*	*	*			
15	(Pezeshki,2009:51)																		
16	(Buttle,2009:227)		*						*										
17	(Kotler & Armstrong,2010:144)											*	*						
18	(العنزي،2010:38-39)		*	*	*														
19	(Ramkelawon,2010:3-4)		*	*	*														
20	(Abdullateef et al ,2010:186-187)													*	*	*			
21	(Jung-Chi,20011:579)		*	*					*										
22	(Dass,2012:114)			*			*				*								
	المجموع	1	10	8	6	1	2	1	2	4	8	7	2	3	3	3	1	1	1
	نسبة التوافق %	5	50	40	30	5	10	5	10	20	40	35	10	15	15	15	5	5	5

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على الادبيات المتخصصة

ومن الجدول(3) نلاحظ ان هناك خمسة أبعاد اساسية لإدارة علاقات الزبون حازت على اعلى نسب الاتفاق التي نسبتها اعلى من (20%) اذ كان البعد الاول اكتساب الزبون الذي حصل عليه بالاتفاق بنسبة(50%) والبعد الثاني قاعدة بيانات الزبون الذي حصل عليه بالاتفاق بنسبة (40%) والبعد الثالث تحليل بيانات الزبون الذي حصل عليه بالاتفاق بنسبة (35%)

والبعد الرابع تقوية العلاقة مع الزبون الذي حصل عليه بالاتفاق بنسبة(40%) والبعد الخامس الاحتفاظ بالزبون الذي حصل عليه بالاتفاق بنسبة(30%).

وعلى هذا الأساس سيتم اعتماد هذه الأبعاد لأغراض الدراسة الحالية فبلأضافة الى حصول هذه الابعاد الخمسة على اعلى نسب الاتفاق لآراء الكتاب والباحثين المشار اليهم في الجدول (3)، فان سبب اختيار الباحث لهذه الابعاد يرجع الى كونها الأبعاد الاكثر ملائمة لقياس إدارة علاقات الزبون والتي من الممكن ان تعبر عنها بشكل متكامل، فضلاً عن انها تمثل الركائز الأساسية لعمل إدارة علاقات الزبون، فاكتساب الزبون يمثل بعد مهم لاستمرارية المصرف و نموه في السوق، اما قاعدة بيانات الزبون فتبرز اهميتها من كونها تساعد المصرف على الاستجابة للزبائن بدقة وبشكل مناسب، اما تحليل بيانات الزبون فهو بعد مهم ومرتبط ارتباطاً وثيقاً ببعد قاعدة بيانات الزبون، فمن المهم ان نعرف الزبائن الأكثر ربحية وكيف نجعلهم زبائن موالين للمصرف عن طريق تحليل بيانات الزبون المخزونة في قاعدة البيانات، ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بتاريخ الشراء لهؤلاء الزبائن، يتمكن المصرف من التنبؤ بالزبائن المحتملين واولئك الذين يجب على المصرف ان يوجه انتباهه باتجاههم لجعلهم أكثر ربحية للمصرف، وفيما يتعلق ببعد تقوية العلاقة مع الزبون فهو أيضاُ بعد مهم لإدارة علاقات الزبون وان الهدف التسويقي من تقوية وتوسيع العلاقة مع الزبون هو جعل الزبون أكثر ولاء للمصرف وزيادة تعلقه بالمصرف وبخدماته، اما بعد الاحتفاظ بالزبون فهو يعد أحد أهم أبعاد إدارة علاقات الزبون لكونه يساعد المصرف على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفيما ياتي شرح لتلك الأبعاد.

1- أكتساب الزبون Customer Acquisition

يعرف بأنه الحصول على زبائن جدد من خلال تطوير السوق أو اختراق السوق من خلال الفوز بزبائن المنافسين (Lehmann & Winer,2008:282)، ويعرف أيضاً بانه عملية اكتساب الزبائن المناسبين بالاستناد الى خصائص معروفة او مكتشفة (& Marshal Johnston,2010:100). وان كل مصرف يحتاج الى الأخذ بنظر الاعتبار استمرارية اكتساب الزبائن، لأن الزبائن الجدد سيكونون ضروريين ليحلوا محل اولئك الذين أنهوا علاقتهم مع المصرف لسبب أو لآخر، فحتى لو كانت الخدمة المقدمة ممتازة، فإن بعض الزبائن يقومون بإنهاء علاقتهم مع المصرف، قد يكون ذلك بسبب تغير اهتمامات بعض الزبائن او وفاتهم او ذهابهم الى مكان بعيد، لذا فان نشاط اكتساب الزبون ضروري للحفاظ على العدد الكلي للزبائن وتعزيزه (Blois,2000:598)، لأن اي انخفاض في العدد الكلي للزبائن سيؤثر في الربحية (Egan,2008:73).

واكد (Armesh et al,2010:60) أن عملية اكتساب الزبون تتعلق بما ياتي:

أ- اكتساب الزبائن بأقل الكلف.

ب- اكتساب اكبر عدد ممكن من الزبائن.

ج- اكتساب الزبائن الأكثر ربحية.

ويجب على المصرف إنفاق الكثير من المبالغ وكذلك الجهود التسويقية الكبيرة من أجل اضافة الزبون الى محفظته الحالية، وفي هذه المرحلة تنظر المصارف الى هؤلاء الزبائن من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق الأهداف البيعية وتاثير ذلك على الأستراتيجيات التسويقية في مجال المنتجات والخدمات المالية والترويج، ولا يتوقع المصرف تحقيق أرباح عاليه مقارنة بما تم إنفاقه من مبالغ، ومن ناحية أخرى فإن هذه المرحلة تنعكس وبشكل صريح على نجاح

الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في جذب واستقطاب الزبائن (الجيوسي و الصميدعي ،472-473:2009).

ويجب هنا ان ينصب تركيز مجهز الخدمة على الزبائن المحتملين الذين ليسوا على اتصال مع المجهز وليس لديهم تجربة لمجهز الخدمة وخدماته وهم عادة ما يكونون اكثر استعداداً لمقارنة عروض المصارف المختلفة من اولئك الزبائن الموالين لمصرف معين ويهدف التسويق هنا الى اقناع الزبائن لأختيار المصرف المعني، او بشكل أكثر تحديداً لـ:

(Bruhn & Georgi,2006:118)

أ- **تقليل عدم التأكد:** في العديد من صناعات الخدمة يكون من الصعب تقييم الخدمات مقدماً. ويمكن تقليل عدم التأكد هذا بتقديم ضمانات الخدمة التي سيكون المصرف بموجبها ملزماً بتقديم الخدمة بمستوى معين.

ب- **التميز عن المنافسين:** يجب على المصرف التميز عن المنافسين من منظور الزبائن وذلك من خلال إنشاء صورة متميزة أو من خلال مزايا السعر.

ج- **تعزيز اتصالات الكلام المنقول:** فالكلام المنقول هو التوصيات من قبل الزبائن الحاليين للزبائن المحتملين، ولذلك على المصرف تقديم حوافز للزبائن الحاليين لتحسين الكلام المنقول للزبائن المحتملين.

د- **محاكاة الزبائن:** يجب محاكاة الزبائن ليس من خلال تخفيضات السعر فحسب، او ارسال بريد مباشر او الأنشطة الاخرى، لكن يجب ايضاً اختيار موقع الخدمة او شفافية الخدمة او نظام التسعير.

ويشير التوجه نحو اكتساب الزبائن الى تركيز المصرف على الحصول على المعلومات عن الزبائن المحتملين، وقياس قيمتهم المحتملة، وتخصيص الموارد لاكتساب الزبائن ذوي القيمة

العالية، ويجب على المصرف الذي يرغب باكتساب زبائن المنافسين ان يقوم أما بتمييز عروض خدماته او بتخفيض كلفة عرض تلك الخدمات (Arnold et al,2010:235-237).

2- قاعدة بيانات الزبون Customer Database

يعرفها (Gubta & Malik,2005:297-298) بأنها مستودع لخزن البيانات والمعلومات عن الزبائن، تعمل على تكامل البيانات من مصادر المعلومات المنفصلة مثل الأنظمة العملياتية، مواقع الويب، مراكز الاتصال والمعلومات التي يتم الحصول عليها من الاطراف الخارجية، وتساعد قاعدة بيانات الزبون المصرف على الاستجابة للزبائن بدقة وبشكل مناسب.

ان تكامل تفاعلات الزبون عبر المصرف يحول المصارف من وحدات مقسمة الى بيئة تكون فيها كل تفاعلات الزبون منسقة وثابتة. وان وظائف المصرف الذي يعمل بمصادر معلومات مستقلة ومكررة وقديمة و متضاربة ستؤثر بشكل سلبي على فاعلية المصرف ككل (الدوري وحسين،2006:12).

ويمكن ان تستخدم تكنولوجيا ادارة المعرفة لمنع ذلك، لأن البنية التحتية الفعالة لإدارة المعرفة (KM) قادرة على(Zyl,2003:5):

أ- استخلاص المعرفة من عدة مواقع مختلفة.

ب- تنظيمها في مستودعات مركزية مع تصنيف منظم بشكل جيد يسمح بالبحث عنها واسترجاعها.

ج- توفير القدرات الجماعية من اجل الاشتراك بتلك المعرفة وتوزيعها وعرضها على صفحات الانترنت المختلفة ضمن الاقسام المختلفة.

د- الحفاظ على تداول المعرفة.

وتعد قاعدة بيانـات الزبـون الاسـاس الـذي يعتمـده قـسم التـسويق في وضـع الاسـتراتيجيات والنشاطات التسويقية، و في التسويق المعتمد على العلاقات تـستخدم قاعـدة بيانـات الزبـون لتسجيل وتعقب السلوك الشرائي لكل زبون (Wanghualin,2010:316).

واشار (Sheth et al,2001:412) الى ان البيانات والمعلومات التي يتم خزنها في قاعدة البيانات تقسم الى ثلاثة تصنيفات هي:

أ- معلومات اساسية مثل اسم وعنوان الزبون.

ب- معلومات شخصية مثل العمـر ومـستوى الـدخل، والاهـتمام الـشرائي، وهـذه المعلومـات ديناميكية وتخضع للتغيير.

ج- البيانات التي يتم الحصول عليها عندما يتعامل مع الزبون مع المصرف.

ومن الجدير بالذكر ان قاعدة البيانات تستخدم كأسلحة للمنافسة وخاصة مـن قبـل اصـحاب القرار، إذ أنها توفر الوقت والجهد ويكون هناك سرعة استجابة للتسويق المباشر وإدارة اموال الزبائن، فهذا النوع من تكنولوجيـا قاعـدة البيانـات يقـود الى اداء عـالي في جـذب واكتـساب الزبائن، وذلك لعدة أسباب (ابو تايه،2008:179-180):

أ- أنها تساعد المدراء في سرعة تحليـل المعلومـة التنبؤيـة عـن الزبـائن مـن المـصادر الداخليـة والخارجية، وهذا بالتالي يساعد متخذي القرار في سرعة اتخاذ القرار التنافسي.

ب- انها تساعد في تحديد سلوكيات الزبائن بكل دقة مما يساعد على جذب افضل للزبائن.

ج- ان المصارف التي تستخدم هذا النوع من نظام المعلومات تستطيع ان تـستخلص الـدروس من عروض السوق واكتشاف فرص تسويقية جديدة، من خلال استغلال القاعدة البيانيـة مـن المعلومات، ويكون عندها القدرة على الاستقرار المستقبلي لما سيكون عليه سلوك الزبائن.

3- تحليل بيانات الزبون Customer Data Analyzing

ويتمثل بالتحليل الكمي والوصفي لبيانات الزبون، إذ يتم اضافة القيمة من خلال التغذية المرتدة لنتائج التحليل الى الإدارة وفي كل انحاء المصرف، وينبغي على صانعي القرار في المصرف ان يعززوا هذه المعرفة لصنع قرارات الأعمال الأكثر إطلاعاً وذات التوقيت المناسب (Kok,2006:12)، إذ يجب القيام بتحليل شامل لبيانات الزبائن من أجل تحديد القيمة التي يساهمون بها في المصرف فضلاً عن تحديد مستوى رضاهم. فقد تظهر المعلومات المجمعة على سبيل المثال، تصنيف الزبون، مستوى الخدمة ونقاط الاختناق الحاسمة. وتعد هذه المعلومات الأساس لتقارير الادارة وتنسيق مهام المصرف، مثل تحديد اولويات القيادة، مراقبة الوقت المقضي على مراحل معينة من دورة البيع أو انواع المشاكل التي يجري التعامل معها (Magic Software Enterprises,2000:5-6). إذ يتم استخدام عدة تقنيات لتحويل المعلومات الأولية عن الزبائن الى معرفة دعم استراتيجية تعزز قيمة الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن(Wu et al,2009:58)، ويتمثل الهدف من تطبيقات ادارة علاقات الزبون في هذا المجال بتقديم معلومات مناسبة من مستودع البيانات الى مستخدمي تلك المعلومات (Jukic et al,2002:2). وان تنقيب بيانات الزبون يعطي معنىً لكل المعلومات المتعلقة بالزبون ويسمح بالتشارك بها مع جميع الاطراف ذات العلاقة داخل المصرف، فمن المهم ان نعرف الزبائن الاكثر ربحية وكيف نجعلهم زبائن موالين للمصرف، ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بتاريخ الشراء لهؤلاء الزبائن، يتمكن المصرف من التنبؤ بالزبائن المحتملين، وأولئك الذين يجب على المصرف ان يوجه انتباهه باتجاههم لجعلهم أكثر ربحية وأكثر موالاة للمصرف (Mendoza et al,2006:7)، فضلاً عن أن تنقيب البيانات المتعلقة بالزبون وتقديم المعلومات المطلوبة يساعد في اتخاذ قرارات الاعمال المناسبة(Ling et al,2010:33).

وأشار كل من (Foss & Stone,2002:314) الى ان تحليل البيانات المتعلقة بالزبائن يتم ضمن المداخل الآتية:

أ- تجزئة الزبائن Customer Segmentation: تقسيم الزبائن الى اجزاء مختلفة بالاستناد الى معيار محدد، مثل العمر، الدخل، الخ.

ب- تحليل قيمة الزبون Customer Value Analysis: تحديد قيمة كل زبون بالاستناد الى توليفة من البيانات الداخلية والخارجية.

ج- بناء إنموذج Model Building: إستخلاص البيانات من التجزئة او تحليل القيمة لتحديد الاستجابة المتوقعة لعرض معين أو خدمة معينة.

واكدوا ان تقنيات تحليل البيانات قد تستخدم لتحديد الزبائن الذين من المحتمل ان يتركوا المصرف، وتطوير استراتيجية الاحتفاظ للأحتفاظ بالزبائن ذوي القيمة العالية.

4- تقوية العلاقة مع الزبون

Strengthening the Relationship with Customer

تعد العلاقة مع الزبون النقطة الاكثر أهمية بالنسبة للمصرف، لذا يجب التعرف على ما يحبه الزبائن وما لا يحبون لتقوية العلاقة معهم (Formisano,2004:146)، وان المصارف لديها فرصة كبيرة لبناء علاقة طويلة الأمد مع زبائنها، لأن الزبائن يديرون تفاعلاتهم مباشرة مع مقدم الخدمة، وفي اغلب الاحيان يتم ذلك بشكل شخصي، فضلاً عن أن معرفة زبائن المصرف هو ميزة تنافسية كبيرة لذلك المصرف، لذا فإن امتلاك المصرف لبعض المعلومات مثل اسماء الزبائن وعناوينهم واستخدامهم للخدمات يساعد المصرف في استهداف الزبائن ومعاملتهم بشكل منفرد (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008 :27)، وان الهدف التسويقي من تقوية وتوسيع العلاقة مع الزبون هو جعل الزبون اكثر ولاءً للمصرف وزيادة تعلقه بالمصرف وبخدماته، ومن الممكن ايضاً خلال هذه المرحلة ان يقدم المصرف

خدمات مكملة للزبائن تزيد عدد التجارب الايجابية للزبون مع المصرف وتخلق خطة رصينة لإنشاء الحوار المستمر وتقوية علاقة المصرف مع الزبون (Mohammed et al,2004:267)، وان تقوية العلاقة مع الزبائن يساعد في زيادة حصة المصرف من محفظة الزبائن فضلاً عن ان هناك منافع اخرى لتقوية العلاقة مع الزبون هي زيادة تعلق الزبائن بالمصرف وبخدماته، اي انه سيكون من الصعب ترك تلك الخدمات وان اتخاذ وسائل البيع المتقاطع وتحسينها من وجهة نظر الزبون يمكن ان يساعد في تعميق علاقات الزبون (Pilecki,2007:10).

اضافة الى ان التفاعل مع الزبون يساعد على تحسين العلاقة مع الزبون، لأن التفاعل مع الزبون لمعرفة كيفية ارضائه يعد إحدى الطرق التي يستخدمها المصرف للحصول على المعلومات عن حاجات ذلك الزبون، ويساعد المصرف على تقديم خدمة افضل للزبون، لأن المصرف لو عرف كيف يتعامل بشكل أفضل مع زبون معين، فإنه سوف يستطيع ان يقيم علاقة قوية مع الزبون (Brink,2008:34-35).

وأشار كل من (Johnston & Clark,2008:88) الى ان هناك اربعة عناصر اساسية لتقوية العلاقة الشخصية بين مقدم الخدمة والزبون هي:

أ- الاتصال Communication: المدى الذي فيه يوجد اتصال بأتجاهين، القدرة على تسليم رسالة واضحة والقدرة على الأصغاء بعناية.

ب- الثقة Trust: درجة إعتماد أحد الشركاء على عمل او نصيحة الآخر، من دون البحث عن توثيق اضافي.

ج- الصداقة الحميمة (المودة) Intimacy: التي يبنيها مقدم الخدمة مع الزبون.

د- القواعد Rules: القبول المشترك لكيفية عمل هذه العلاقة الخاصة، وتحديد ما هو مقبول ومرغوب وما غير مقبول وغير مرغوب.

وأكد (Knox et al,2003:101) ان عمليـة خلـق القيمـة تلعـب دوراُ اساسـياً في بنـاء وتقويـة واستدامة العلاقة مع الزبون، وأشار الى ان العملية تتكون من ثلاثة عناصر هي:

أ- تحديد القيمة التي يستطيع المصرف تقديمها لزبائنه (القيمة التي يستلمها الزبون).

ب- تحديد القيمة التي يحصل عليها المصرف من زبائنه (القيمة التي يستلمها المصرف).

ج- تعظيم القيمة مدى الحياة لاجزاء الزبائن المرغوبة من خـلال تبـادل هـذه القيمـة بـشكل ناجح.

5- الاحتفاظ بالزبون Customer Retention

أشـار (Jingbo et al,2008:558) الى ان الاحتفـاظ بـالزبون هـو العمليـة التـي يحـافظ فيهـا المصرف على علاقة التعامل الحالية مع الزبـائن لجعلهـم يـشترون الخـدمات بـشكل مـستمر، وعرفـه (Jomehri et al ,2011:223) بأنـه نيـة الزبـون بالاسـتمرار في اسـتخدام الخـدمات المعروضة من قبل المصرف.

إذ إن المـصارف اليـوم تواجـه بعـض الحقـائق التـسويقية الجديـدة، مثـل تغـير العوامـل الديموغرافية، النمو المتباطئ للأقتصاد، اشتداد المنافسة... كـل هـذه العوامـل تعنـي ان هنـاك عدداً قليلاً من الزبـائن الجـدد (Armstrong & Kotler,2000:15)، وإن الإحتفـاظ بالزبـائن الحـاليين يقـدم ميـزة تنافـسية مـستدامة أكـثر مـن اكتـساب زبـائن جـدد (Parvatiyer & Sheth,2002:7)، لذلك وعلى الرغم من ان معظـم الجهـود التـسويقية تكـرس لجـذب زبـائن جدد، فإن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يجب ان يكون له الأولوية العليـا في المـصرف، لـذا فقـد تحول تركيز المصارف نحو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلاً من اكتساب زبائن جـدد (Moore et al,2010:364)، وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4)

التحول الاستراتيجي من اكتساب الزبائن الى الاحتفاظ بالزبائن

اكتساب الزبائن	الاحتفاظ بالزبائن
1- تسويق واسع	1- تسويق واحد الى واحد
2- اكتساب زبائن جدد	2- بناء علاقات مع الزبائن الحاليين
3- تعاملات منفصلة	3- تعاملات مستمرة
4- زيادة الحصة السوقية	4- زيادة حصة الزبون
5- التمايز المعتمد على المجموعات	5- التمايز المعتمد على الزبائن وفقاً لحاجاتهم الفردية
6- التجزئة المعتمدة على حاجات متجانسة	6- التجزئة المعتمدة على حاجات متباينة
7- التركيز الاستراتيجي قصير الامد	7- التركيز الاستراتيجي طويل الامد
8- خدمات نموذجية موحدة	8- إيصاء واسع
9- تجهيز بادنى كلفة	9- إستراتيجية تسعير معتمدة على القيمة
10- اتصال واسع أحادي الاتجاه	10- اتصال مخصص ثنائي الاتجاه
11- منافسة	11- تعاون

Source: Ferrell , O.C. & Hartline , Michael D. , (2008) ," **Marketing Strategy** " ,4th Edition , South-Western ,USA ,P.34.

وتحتاج المصارف الى مراقبة وتحسين مستوى رضا الزبون، لانه كلما ازداد رضا الزبون، يزداد معدل الاحتفاظ بالزبون (Kotler,2003:41). لان الاحتفاظ بالزبون يعد مؤشراً مهماً لرضا الزبون، ويقاس بنسبة الزبائن الذين يعاودون الشراء لأكثر من خدمة (Foster,2007:161).

واشار كـل مـن (Ngai et al ,2009:259) و (Kracklauer et al,2010:5) الى ان هنـاك عـدة أدوات تستخدم للأحتفاظ بالزبون هي:

أ- التسويق واحد الى واحد.

ب- برامج الولاء والمنح.

ج- الفردية (معاملة الزبون بشكل منفرد).

د- ادارة الحملات.

وهناك أثر مالي للأحتفاظ بالزبون ويحدد بالاستناد الى افتراضين هما (Pezeshki,2009:34):

الأول: ان اكتساب زبائن جدد أكثر كلفة من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فيما يتعلق بتكـاليف الاعلان، الترويج، والمصاريف التشغيلية، لذلك فان الزبائن الجدد من المحتمـل ان يكونـوا غـير مربحين لمدة من الزمن بعد الاكتساب.

الثاني: ان الزبائن الحـاليين مـن المحتمـل ان يولـدوا ارباحـاً اكـثر للمـصارف مـن خـلال البيـع المتقاطع والكلام المنقول.

وهاك منافع عديدة للأحتفاظ بالزبون لان الزبائن المحتفظ بهـم لمـدة أطـول، يـصبحون أكـثر ربحية لعدة أسباب (Cheverton et al,2005:82):

أ- الزيادات التدريجية في حجم الاعمال بمرور الزمن.

ب- انخفاض التكاليف التشغيلية كلما اصبح المجهز اكثر خبرة في خدمة الزبون.

ج- التنبؤ الجيد بسلوك الزبون يساعد في تقديم دعم للزبون.

د- العلاقات الجيدة تنتج في مستوى فهم أفضل بين المجهز والزبون.

ه- التعلم من احد الزبائن يكون مفيداً في التعامل مع الآخرين.

و- يقوم الزبون الحالي بجلب اعمال جديدة من خلال الزبائن التابعين له.

في حين اشار (Ryals & Knox,2001:2-3) الى ان هناك اسباب تؤدي الى تحقيق منافع عديدة للمصارف من خلال الاحتفاظ بالزبون هي:

أ- ان كلف اكتساب الزبائن قد تكون عالية، وبالتالي فإن الزبائن قد لا يصبحوا مربحين ما لم يحتفظ بهم لسنة واحدة او اكثر.

ب- سوف يكون هناك تدفقاً من الارباح المتولدة من الزبون في كل سنة بعد تغطية كلف الاكتساب.

ج- ان الزبائن يشترون خدمات أكثر بمرور الزمن، وبالتالي ترتفع الايرادات، وان المصارف تصبح أكثر فاعلية في خدمة هؤلاء الزبائن من خلال معرفة سلوكياتهم، وبالتالي تنخفض الكلف.

د- ان الزبائن الراضيين والمحتفظ بهم قد يسهموا في جذب زبائن جدد عن طريقهم.

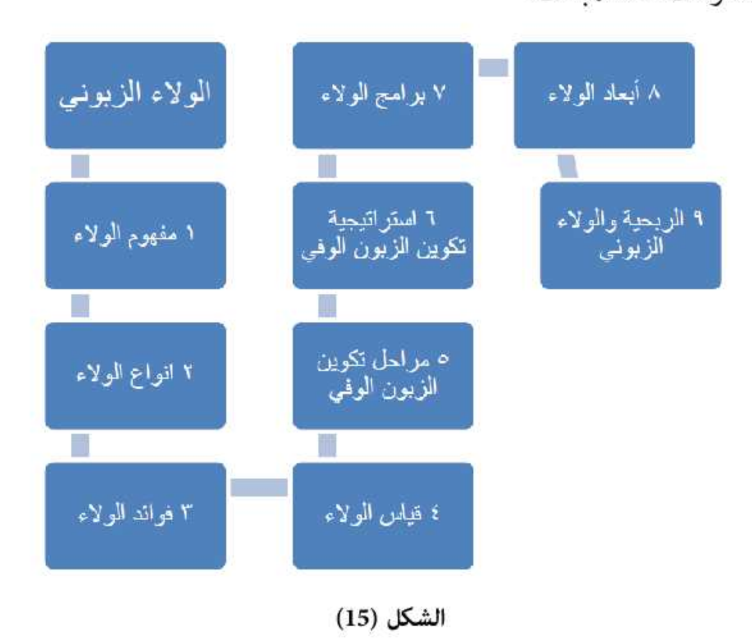
ه- ان الزبائن المحتفظ بهم يصبحوا اقل حساسية للسعر.

وان استراتيجية الاحتفاظ بالزبون تتبناها المصارف اليوم لخلق اتصال منسق ودائم مع الزبائن الذين يجلبون قيمة للمصرف، وهذه العملية تتطلب التركيز على الزبون وتوقع حاجته للحفاظ على علاقة مفيدة و مشتركة بين المصرف والزبون (Njenga,2010:87).

المبحث الثاني

الولاء الزبوني

إن المنظمات لا تواجه صعوبة في جذب الزبائن الجدد بقدر ما تعانيه في كيفية خلق الديمومة للتعامل مع المصرف وخلق زبون ذو ولاء للخدمة المقدمة حيث يعد ولاء الزبون كوسيلة لتطوير العلاقة مع الزبائن وبالتالي زيادة الأعمال والإحتفاظ بالزبائن ((Kumar,Shah,2004:328))، بالأضافة إلى العلاقة الإيجابية بين ولاء الزبون والربحية كون الزيادة في الأرباح من الولاء هي نتيجة تخفيض التكاليف التسويقية وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف التشغيلية ((Alam,Khokhar,2006:10))،ونتيجة للمزايا والفوائد التي يحققها الولاء الزبوني الى المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص جاء هذا المبحث ليسلط الأضواء على المرتكزات المفاهيمية لهذا الموضوع ويبين شكل (15) خارطة طريق لبيانات و معلومات هذا المبحث.



الشكل (15)

خارطة طريق بيانات ومعلومات عن الولاء

1- مفهوم الولاء الزبوني Concept of Customer Loyalty

لكلمة الولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة يعني: العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والألتـزام. ويعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق اليه علماء الأجتماع و السلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا اعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على ان الأنسان كائن اجتماعي يعيش مـع افـراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والاخلاص للوصول الى الغايـات والأهداف (اللوزي،2003:118).

وتشير الادبيات الى عدم وجود تعريـف محـدد مقبـول للـولاء بـسبب: (الفـوزان،5-2004:4)، ((Chang,1999:1257 ،Jaemoon,2000:177)).

1- أختلاف الزاوية التي ينظر اليها الباحثون، فهناك ثلاث زوايا لهذا المصطلح، هي:

أ- زاوية العاطفة، الأنتماء، والألتزام.

ب- زاوية العلاقة المتبادلة بين الشخص والمنظمة.

ج- زاوية الواجبات والمسؤووليات والضغوط الداخلية للبقاء في المنظمة.

2- اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد اتجاهاته (سلباً أوايجابياً) ومستواه (عاليـاً أو منخفـضاً)، فهناك مجموعتين من العوامل تؤثر في هذا المصطلح، هي:

أ- المتغيرات الشخصية، الخاصة بالعوامل الديموغرافية والثقافية.

ب- المتغـيرات التنظيميـة، المتعلقـة بــ (الثقافـة التنظيميـة، المـستويات الأداريـة، الـسياسة التنظيمية).

ويعرض من الجدول (5) مفهوم الولاء من وجهة نظر عينة من الكتـاب والبـاحثين للفـترة مـن 2013-2003.

جدول (5)

مفاهيم الولاء الزبوني من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين للفترة ما بين 2003-2013

المصدر: إعداد الباحثة بالأعتماد على الأدبيات المتخصصة

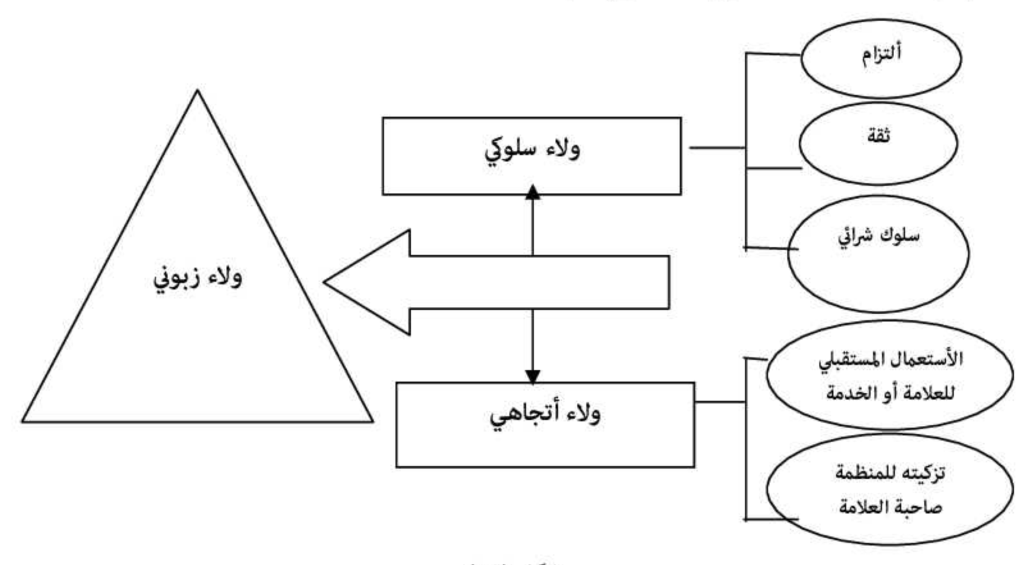
ت	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Gartner	2003	100	المشاعر الجيدة المستمدة من التعاملات الأيجابية والتي تقود الى استمرار العلاقة بين الزبائن والشركة.
2	.Wallance et al	2004	249	استراتيجية تهدف الى زيادة رضا الزبائن وزيادة اقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.
3	Pullman & Gross	2005	111	المفتاح لنجاح كثير من المنظمات الخدمية لأنه يرتبط بتحقيق الرضا وتطوير العلاقات مع الزبائن.
4	Kotler & Keller	2006	143	ألتزام عميق لإعادة الشراء أو التعامل مع المنتج أو الخدمة المفضلة في المستقبل على الرغم من التأثيرات الظرفية و الجهود التسويقية التي بأمكانها التسبب في تغيير السلوك.
5	Chang & Chen	2007	104	الحالة التي تتحقق بعد الرضا عن خدمات او منتجات الشركة حيث ان الزبون الراضي يكون اكثر موالياً للشركة بمجرد انه راضي عنها.
6	Ha & Stoel	2008	215	أداة اساسية لتنمية جهود نشاط إدارة علاقات الزبون مع الزبائن كما يلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على الزبائن و تطوير العلاقات بين الزبائن والشركات.
7	الطائي والعبادي	2009	251	ركن اساسي لنجاح اي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الاخرى حيث الأحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة بسبب التغيرات السيكولوجية وسلوك الزبائن.
8	Casalo et al.	2010	2	ألتزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل وهذا يعني ان الزبون يعطي الأفضلية في

				تعاملاته لعلامة تجارية أو شركة معينة.
9	Haghtalab et al.	2011	441	ادارة الحالة الذهنية للزبون وسلوكه الشرائي.
10	Kocoglu	2012	283	القدرة الشرائية لعلامة تجارية معينة ويقاس الولاء من خلال استمرارية الشراء للعلامة المفضلة لدى الزبائن.
11	Anabila & Awunyo	2013	111	أداة فعالة للمصارف للحصول على ميزة استراتيجية تساعد في زيادة التنافس فيما بينها.

وبالإفادة من المفاهيم السابقة تعرف الباحثة **الولاء الزبـوني** نظريـاً لأغـراض الدراسـة الحاليـة بالآتي:

مجموعة الأتجاهات والمواقف والسلوكيات التـي تعكـس الألتـزام والثقـة والـسلوك الـشرائي وإمكانية الاستعمال المستقبلي للعلامة أو الخدمة من قبل الزبون أو تزكيتة للمنظمة صاحبة العلامة أو الخدمة الى أصدقائه أو أقاربه.

ويصور الشكل (16) التعريف النظري للباحثة.



شكل (16)

التعريف النظري للولاء الزبوني

المصدر: إعداد الباحثة

الولاء الإتجاهي Attitudinal Loyalty:

يعرف الإتجاه بأنه إتجاه نفسي والذي يتجسد بتقييم كيان معين مع بعض الدرجات من التفضيل أو عدمه. ويعد الولاء الإتجاهي ذا أهمية كونه يشير إلى الميل لإظهار سلوكيات معينة مثل إمكانية الإستعمال المستقبلي، أو مقدار إحتمالية أن يزكي الزبون المؤسسة لأصدقائه أو أقاربه، حيث يمكن للولاء الإتجاهي أحيانا أن يقود الزبائن لمنح قيمة غير متوقعة للمؤسسة عبر الكلمة المنطوقة (Kumar,Shah,2004:319)، كما أنه من الممكن أن ينشأ على الولاء الإتجاهي في معظم الاحيان علاقة طويلة الامد بين المؤسسة والزبائن عبر الوقت (Kumar,Shah,2004:328).

الولاء السلوكي Behavioral Loyalty:

يركز الولاء السلوكي على قيمة الزبون للعلامة. و يصبح ولاء الزبون لأي مؤسسة ذو معنى فقط إذا حول إلى سلوك شرائي. ينتج عن الولاء السلوكي فوائد مباشرة و ملموسة للمؤسسة إذا ما قورن مع أثر الولاء الإتجاهي والذي يمكن أن يكون إلتزام أو ثقة دون أن يتطلب ذلك تحويله الى سلوك شراء حقيقي (Kumar,Shah,2004:320).

وبحسب Lewis و Shoemaker (1999) إن الزبائن الموالين حقاً هم الزبائن الذين لديهم شعور قوي إن المنظمة تستطيع تلبية حاجياتهم المعنية بطريقة أفضل و نتيجة ذلك يتم استبعاد المنافسين من مجموعة الاعتبار(consideration set) حيث يشتري هؤلاء الزبائن بشكل خاص من هذه المؤسسة. مما يعني أن ولاء الزبون الحقيقي صعب خلقه و الحفاظ عليه دون إدراج مفاهيم إتجاهية تؤثر في سلوك المستهلك (Kumar,Shah,2004:319).

ركزت بحوث الولاء بشكل رئيسي على ولاء الزبائن و اتجاه المنتجات الملموسة والذي يعرف أكثر بولاء العلامة (brand loyalty)، أكد العلماء أنه يوجد اختلاف بين ولاء

الزبـائن للخـدمات والـولاء للعلامـة وحـالات التمييـز بيـنهما ظهـرت في عـدة نقاشـات منهـا: (Gremler ,Brown,1996:172)

أ- لمقدمي الخدمات القدرة على خلق روابط ولاء قوية مع زبائنهم أكثر من موردي المنتجـات الملموسة.

ب - يعد الولاء أكبر وأكثر سيادة لمستهلكي الخدمات عنه لمستهلكي السلع.

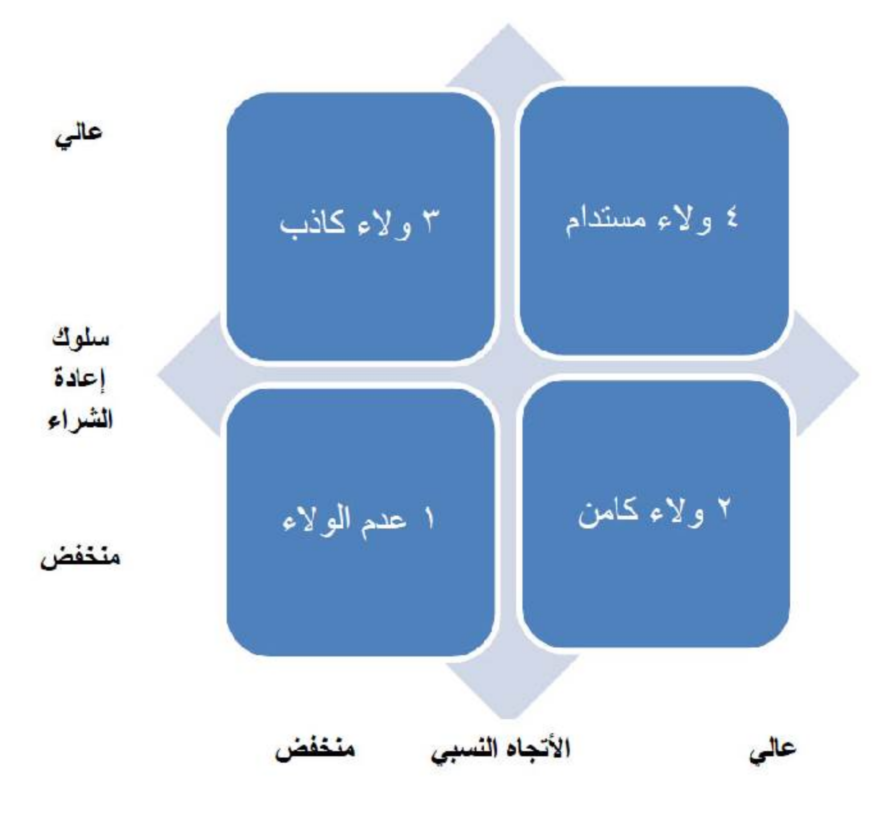
ج- تقدم الخدمات فرص أكبر للتفاعل فرد - فرد، والذي بدوره غالباً ما يطور فرص الولاء.

د- الخطر المدرك من شراء الخدمات يعد أكبر بالمقارنة مع السلع، مما يمنح جواً يقـود إلى ولاء الزبائن للخدمات، كون الولاء يعتبر غالباً كأداة للتقليل من الخطر.

هـ - مع بعض الخدمات، التغيير بـين مقـدمي الخـدمات يمكـن أن يتـضمن حـواجز معينـة لا تتوفرعند التغيير بين علامات السلع.

2- أنواع الولاء Types of Loyalty

وضع ديك و باسو (1994) الميل النسبي كأساس نظري لبنية الـولاء، ويـشير الميـل النـسبي إلى إتجاه إيجابي مرتفع مقارنة بالبدائل المتاحة الممكنة. وهما يقولان أن الولاء يتـضح مـن خـلال الميل الإيجابي نحو علامة تجارية ما) مقارنة بالبدائل الأخرى) ومن خلال سلوك الشراء المتكـرر (Balmer,2009:446). في المصفوفة أدناه:



شكل (17)

مصفوفة أنواع الولاء استناداً لبعدي الاتجاه النسبي و سلوك إعادة الشراء

المصدر: إعداد الباحثة

ويظهر من هذه المصفوفة ان هناك اربعة أنواع للولاء هي:-

أ- **عدم الولاء (no loyalty):** وهي حالة من الإرتباط الضعيف بالمنتج أو الخدمة مع تكرارية منخفضة للشراء من نفس المنتج (حسين،2006:38).

ب- **الولاء الكاذب (Spurious Loyalty):** وهو شبيه لمفهوم القصر الذاتي أو الخمول (interia) حيث أنه بالرغم من الإدراك أن ليس هناك فرق نسبي إلا أن البيانات السلوكية تظهر الولاء. إذ أنه في بعض الحالات عملية إعادة الشراء تكون

على أساس توفرالصفقات، عروض خاصة، الملاءمة أو تأثير بعض الأشخاص؛ وكنتيجة لذلك فالزبون يظهر ولاءاً مؤقتاً، ويكون أكثر إنفتاحاً للعروض المنافسة.

ج- الولاء المستدام (Sustainable Loyalty): ينتج عندما يظهر الزبون سلوك إعادة شراء عالي، وهذا يكون نتيجة تفضيل قوي (إتجاه نسبي عالي) بمعنى أن الولاء القوي يظهر عندما يكون الشراء نتيجة قرار واعي من طرف الزبون.

د- الولاء الكامن (Latent Loyalty): يظهر عندما يكون للمستهلك إتجاه نسبي قوي نحو المؤسسة، ولكن هذا غير ظاهر من ناحية إعادة سلوك الشراء / التعامل (O'Malley,1998:50). وسوف يتم من خلال الجدول (6) توضيح أنواع الولاء.

جدول (6)

أنواع الولاء تبعاً لبعدي الاتجاه النسبي وسلوك إعادة الشراء

Source: O Malley ,(1998) , **" Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty"** , Marketing Intellegence & Planning ,Vol.16 , No.1,p50.

النوع	عدم الولاء	ولاء كاذب	الولاء الكامن	الولاء القوي
الإتجاه النسبي	منخفض	منخفض	عالي	عالي
التعامل السلوكي	تكرار منخفض	تكرار عالي	تكرار منخفض	تكرار عالي
الدليل	لايتعامل المستهلك مع المؤسسة، ولا يريد ذلك.	يتعامل مع المؤسسة ولكنه لا يملك اتجاه نسبي عالي نحوها، وهذا قد يكون نتيجة عوامل أخرى منها: ملاءمة	في هذه الحالة الزبون يرغب في التعامل مع المؤسسة ولكنه غير قادر على ذلك، بسبب عدم ملاءمة الموقع.	الزبائن يتميزون بإتجاه نسبي عالي إضافة الى سلوك إعادة الشراء / التعامل العالي.

		الموقع، أو نقص البدائل.		
النتائج	الإدارة يمكن أن تخلق ولاء كاذب.	الولاء الكاذب لا يمكن الإعتماد، لأن الزبون يكون منفتح للقبول بأي عرض افضل.	يجب ان تركز الجهود الإدارية على إزاحة العوائق التي تمنع الزبون من تعامله مع المنظمة.	في هذه الحالة الولاء يجب ان يعزز بطريقة مستمرة والقيمة المقدمة من قبل المنظمة يجب ان تبقى مقبولة.

3- فوائد الولاء Benefits of Loyalty

ينشر الولاء فوائده على الزبائن و مزودي الخدمات وكما يأتي:

أ- فوائد الولاء للزبون:

يرى (Bennett et al , 2002:8) ان فوائد الولاء للزبون تتلخص بالنقاط الآتية:

- العلاقة طويلة الأمد مع مقدمي الخدمة تخفض الخطر، تبسط الخيار، وتمنح شعور برضا مثالي للزبون.
- العلاقة طويلة الأمد مع المؤسسة تخفض الخطر المدرك من طرف الزبون وتعزز ثقته بأن المؤسسة لن تقوم بتقديم منتج غير ملائم أو غير كامل، وحتى إذا بيعت بعض هذه المنتجات بطريقة غير مقصودة فالزبون متأكد أن هذه المؤسسة ستقوم بعمل تصحيحي فعال.

- ينظر إلى الولاء على أنه وسيلة يستطيع من خلالها الزبائن الإقتصاد في جهود إتخاذ القرار وذلك من خلال إتخاذ القرارات الاعتيادية المتعمدة والمكررة.

- الفهم العميق لحاجات الزبائن المستمدة من العلاقة الطويلة مع مقدم الخدمة تخفض من الوقت والجهد المبذول من طرف الزبون للتزود بمعلومات جديدة، ونقل المشاكل وإحتياجات المنتج. ومع البقاء مع نفس مزود الخدمة فإن الزبائن تتجنب تكلفة تعلم إجراءات جديدة.

- أيضا يشجعوا الزبائن مقدمي الخدمة ليصبحوا أكثر إهتماما برضاهم مما يمكن أن ينتج عنه معاملة خاصة من قبل مقدم الخدمة، والتي يمكن أن تتمثل في إقتطاعات من السعر، تسريع الخدمة، أوالزبونية(Customization). والزبونية يمكن ان تضم تعامل مميز، أهتمام أضافي، معرفة شخصية وخدمات خاصة غير ممنوحة لزبائن اخرين.

- وأخيرا، يحصل الزبائن على فوائد إجتماعية من العلاقة الطويلة مع مقدمي الخدمة والتي تتضمن الشعور بالإنتماء، الصداقة، الألفة والدعم الإجتماعي.

ب- فوائد ولاء الزبائن لمزودي الخدمات:

تتفق وجهات نظر (John T & Shiang-Lih,2001:214) , (Rowley,2005:577) على ان ولاء الزبون ينعكس بفوائد لمزودي الخدمات وكما يلي:

- إنخفاض حساسية الزبائن للسعر.
- إنخفاض تكاليف جذب زبائن جدد.
- تحسين ربحية المؤسسة.

- الزبائن الموالون يعملون كقوة تسويقية رائعة وذلك من خلال توصياتهم والكلمة المنطوقة الإيجابية.

- كلفة خدمة الزبائن الموالين منخفضة جزئيا وذلك راجع إلى أنهم على علـم بالمنتجـات كـما أنهم أقل طلبا للمعلومات.
- الزبائن الموالون ليسو فقط بحاجة لمعلومات أقل، بل هم أيضا يعملون كمصدر معلومات لزبائن اخرين.

4- قياس الولاء Measurement of Loyalty

صرح الباحثون أن إستعمال المنهج السلوكي أو الإتجاهي لوحده لغرض قياس الـولاء يحـد مـن البحث ونتائجه، ولا يعطي صورة كاملـة بالـصورة أحاديـة الجانـب لا يمكـن الركـون عليهـا في اتخاذ القرارات وبخاصة الاستراتيجية.

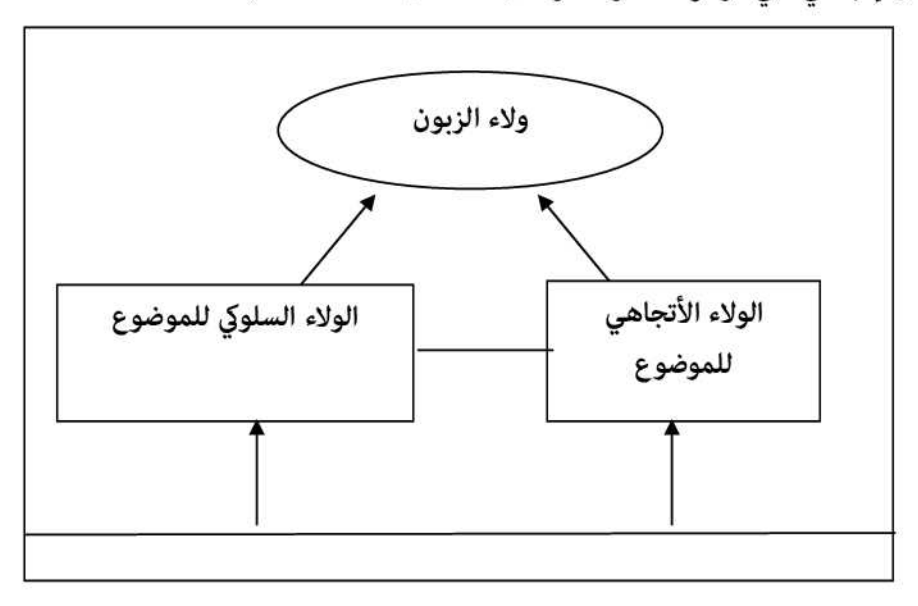
فالمنهج الإتجاهي والذي يعني إهتماماً لعملية إتخاذ القرار، لا يهتم بقياس نتيجة هذا القـرار أي الشراء الحقيقي، فهو يميل للتركيز عـلى النيـة والـسلوك الـسابق. ولأنـه لا يهـتم للنظـر إلى خارج عقل (فكر) الإنسان فهو لا يأخذ بعين الإعتبار المعيقات والمتغيرات الخاصة بكـل ظـرف وقت الشراء والتي يمكن أن تقود المشتري لشراء علامة بديلة أو التعامـل مـع مؤسـسة بديلـة غير التي يتعامل معها (Bennett et al,2002:13).

من جهة أخرى، المنهج السلوكي يهتم فقـط بمقـاييس ملحوظـة، والإنتقـاد الموجـه لـه كونـه لا يفرق بين إعادة الشراء والولاء المقصود أو الصحيح. فالزبون يمكنه شراء علامة أو خدمة والتي تظهر ولاءه العـالي (كـما يحـدده المـنهج الـسلوكي) ولكـن يمكـن أن يكـون هـذا الزبـون عـلى إستعداد لتغيير المزود بالخدمة في أي وقت لأسباب تعزى إلى ترويج مبيعات المنافس أو عـدم وجـود العلامـة أو الخدمـة وقـت الحاجـة، هـذا النـوع مـن الـولاء الـذي لا يتناسـب مع الإتجاه النسبي العـالي نحـو الـشيء يـدعى الـولاء الزائـف (Bennett et al,2002:13). أي عـدم أخـذ الـولاء الإتجـاهي بعـين الإعتبـار يمكـن ان يـؤدي الى ولاء مـزور (Spurious

Loyalty)، لذا كي تحقق المنظمات الولاء الحقيقي عليها ان تركز على كل من الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي في نفس الوقت (Kumar,Shah,2004:319).

فالولاء السلوكي لوحده مهم للمؤسسات لإحداث أرباح، والولاء الإتجاهي يساعد المؤسسات لبناء حاجز خروج غير ظاهر لزبائنها، خصوصا في الأوضاع التي لا تحتوي على عقود ملزمة وبالتالي تكون فيها تكاليف تغيير المزود منخفضة (Kumar,Shah,2004:328).

إذن الطريقة الوحيدة للتغلب على العجز الحاصل في المقاييس السلوكية أو الإتجاهية البحتة هي معالجة الولاء كمفهوم كامن عالي التنظيم مكون من بعدين وهما الميل الإتجاهي للشخص نحوالشيء وتعامله السلوكي نحو هذا الشيء، وبعبارات أخرى فالولاء السلوكي والإتجاهي هي مؤشرات مكونة للولاء (Bennett et al,2002:13).



الشكل (18) ولاء الزبون

Source: Bennett & Bove , (2002), "Identifying **The Key Issues For Measuring Loyalty**" ,Australasian Journal of market Research,Vol9 ,N2: pp14.

5- مراحل تكوين الزبون الموالي (الوفي):

مـن اجـل تكـوين زبـون مـوالي (وفي) ذو ولاء لا بـد مـن الألتـزام بمجموعـة مراحـل هـي: (غريفن،2001:46)

المرحلة الأولى: **المستهلك المحتمل**

والمقصود به الفرد الذي يحتمل أن يشتري منتجات المنظمة أو يستفيد من خدماتها.

المرحلة الثانية: **الزبون المحتمل**

والمقصود به الفرد الذي يحتاج إلى سلع المنظمة أو خدماتها ويكون قادرا عـلى شرائهـا، وربمـا سمع بالمنظمة أو قرء عنها لكنه لم يبتع منها شيئا بعد، بيد أنه مهيأ لأن يصبح أحد زبائنها.

المرحلة الثالثة: **الزبون غير المؤهل**

وهو الزبون الذي ينتمي إلى زمرة الزبائن المحتملين إلا أنه لدى المنظمة من الأدلة ما يشير إلى أن هذا الزبون لا يحتاج لشراء سلعها/خدماتها، أو أنه غير قادر على شرائها. لذا نقول أنـه غـير مؤهل لأن يكون أحد زبائن المنظمة في المستقبل.

المرحلة الرابعة: **الزبون الجديد**

وهو الزبون الذي إشترى من المنظمة لأول مرة، هذا النوع من الزبـون قـد يـشتري أيـضا مـن المنافسين.

المرحلة الخامسة: **الزبون المتكرر**

وهو الزبون الذي إشترى من المنظمـة مـرتين عـلى الأقـل مـن نفـس الـسلعة/الخدمـة أو مـن سلعتين/خدمتين مختلفتين.

المرحلة السادسة: **العميل**

وهو الزبون الذي يشتري كل ما هو متوفر لدى المنظمة من سلع أو خدمات، وهذا النوع من الزبائن يشتري عادة بإنتظام وتربطه علاقة وثيقة بالمنظمة تجعله بعيدا عن متناول منافسيها.

المرحلة السابعة: **الزبون الداعية (ذو الولاء العالي)**

وهو العميل الذي يشجع الآخرين على الشراء من المنظمة، فهو يـشيد بمنتجاتهـا أو خـدماتها، وبالتالي يقوم بالدعاية لها كما أنه يجلب لها الزبائن.

وأخيرا لا بد مـن الإشـارة إلى ظـاهرة الزبـون أو العميـل الـذي يجمـد تعاملـه والمقـصود هنـا الشخص الذي كان في فترة ما عمـيلاً أو زبونـاً للمنظمـة ثـم أوقـف تعاملـه لفـترة أطـول مـن المعتاد.

6 - إستراتيجات تكوين الزبون الموالي (الوفي):

هنـا نبـين نقـاط التركيـز والخطـوات الأساسـية التـي ينبغـي إتباعهـا في تكـوين الزبـون الـوفي (إستراتيجيات لبناء قاعدة من الزبائن الأوفياء تبعا لـ " مرحلة الزبون"): (غريفن، 2001:46).

1- المستهلك المحتمل / الزبون المحتمل

نقطة التركيز: إزالة مخاوف المستهلك/الزبون المتردد

الإجراءات:

أ- تقصي الأسباب التي تجعل الزبون يتردد.

ب- التركيز في دعاية المؤسسة على الأمور التالية:

- تفهم احتياجات المستهلك.

- شهادات الزبائن. Success Stories

- تقديم استشارات مجانية.

- كفالات/ ضمانات المنتج أو الخدمة.

2- الزبون الجديد

نقطة التركيز: على تحقيق توقعات الزبون

الإجراءات:

أ- التعامل مع الزبون وتقديم التسهيلات التي تفوق توقعاته.

ب- الحصول على تصور واضح عن السبل الكفيلة بإغراء الزبون بالعودة.

ج- الحرص على توجيه كلمة شكر لكل زبون متعامل معه.

د- دعوة الزبون بلياقة لتكرار زيارته.

3- الزبون المتكرر

نقطة التركيز: تزويد الزبون بقيمة إضافية مع كل سلعة أو خدمة يشتريها.

الإجراءات:

أ- التحري عن إحتياجات الزبون والقيام بتلبية هذه الإحتياجات.

ب- العمل على كسب ثقة الزبون من خلال بيع تلك السلع أو الخدمات التي لها صفة الإستمرارية.

ج- مراقبة مبيعات الأطراف المنافسة وميزاتها إذا كانت لها ميزات.

د- استطلاع أراء الزبائن وشكاويهم بشكل منتظم.

4- العميل Client

نقطة التركيز: على تلبية الإحتياجات الخاصة بكل عميل.

الإجراءات:

أ- العناية الخاصة لكل زبون حسب حاجاته ومجال عمله.

ب- عدم الإفتراض بأن الزبون سيبقى يتعامل مع المؤسسة دائما وأبدا دون بذل جهد متواصل من المؤسسة لإبقائه.

ج- الإظهار للزبون أنه في تعامله مع المؤسسة فائدة له.

د- عدم اهمال إستطلاع رأي الزبائن بشكل مستمر.

5- الزبون الداعية Advocates

نقطة التركيز: على جعل الزبائن يساهمون بتسويق منتجات المؤسسة وخدماتها.

الإجراءات:

أ- تشجيع الدعاية عبر الزبون عبر" شهادات الزبائن" ومكافئة العميل الذي يأتي بزبون.

ب- بقاء المؤسسة دوما على إتصال بشبكة عملائها أو بأولئك الأفراد الذين يؤثرون على المستهلك بحكم عملهم أو مركزهم.

6- الزبون أو العميل الذي جمد تعامله Inactive Customer or Client

نقطة التركيز: على تطوير خطة لإستعادة هؤلاء الزبائن.

الإجراءات:

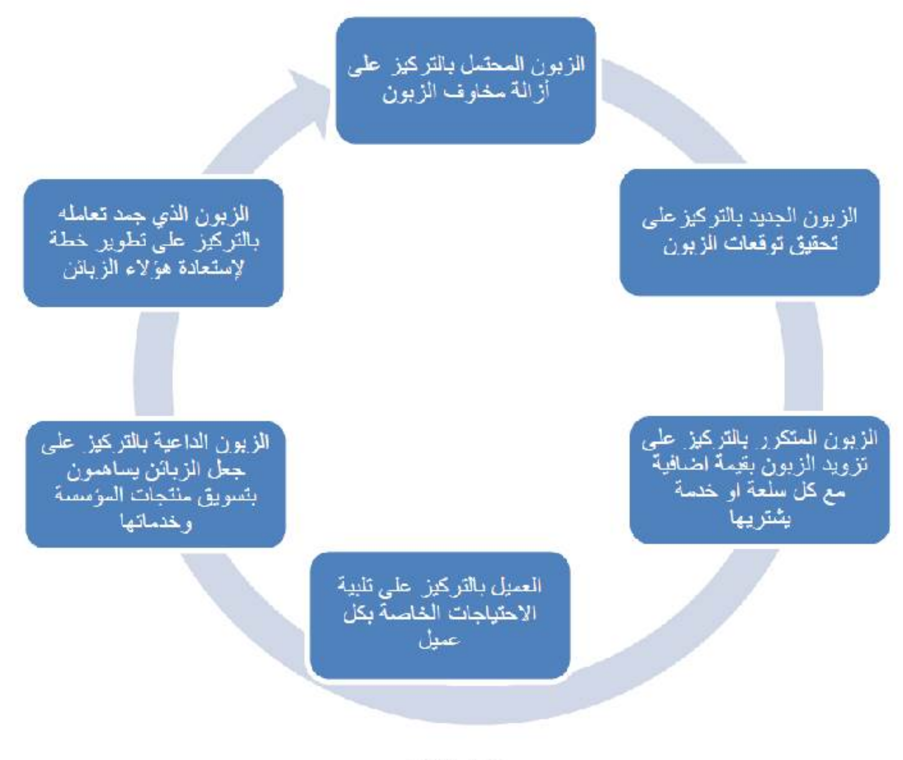
أ- معالجة الموضوع بأسرع وقت قدر الإمكان، وقبل أن يستفحل الأمرعلى المؤسسة الإظهار للزبون بأنها تفتقده.

ب- الاتصال بالزبون هاتفياً أو شخصياً وتقديم إقتراحات تغريه بالعودة إلى التعامل مرة أخرى.

ج- إذا ثبت بأنه نقل تعامله إلى جهة أخرى، على المؤسسة طرح السؤال التالي عليه: ماذا بوسعنا أن نعمل لتستعيد ثقتك؟" ثم عليها الإصغاء إلى رده ووعده بتلبية طلباته.

د- التحلي بالصبر إزاء الزبائن المنقطعين والبقاء على إتصال معهم.

في ضوء ما تقدم يمكن تصوير خطوات استراتيجية تكوين الزبون ذو الولاء الموالي (الوفي) بالشكل (19).



شكل (19)

استراتيجية تكوين الزبون ذو الولاء الموالي (الوفي)

المصدر: إعداد الباحثة

7- برامج الولاء Loyalty Schemes

الولاء هو سلوك غالباً ما يكون عاطفياً وليس عقلانياً، يظهر عندما يحصل الافراد على مصالح من خلال الحفاظ على علاقات قوية وبناءً على هذا الأساس طورت برامج مكافأة الولاء لعدة أسباب منها مكافأة الزبائن الموالين، تجميع المعلومات، التأثير على سلوك المستهلكين، وكوسيلة دفاعية لمكافحة البرامج التنافسية (O Malley,1998:51) ويتمثل الهدف الاساسي لبرامج الولاء في زيادة عمر الزبون مع الشركة لتزداد ربحية حياته (Lifetime Profitability) طول فترة العلاقة (Balmer,2009:447) من خلال ربط الزبون بمزود معين عبر الوعد بمكافآت مستقبلية، حيث ان النقط المجمعة الظاهرة ستصبح بمثابة تكاليف انتقال (O Malley,1998:49).

فالمكافأت الممنوحة من برامج الولاء تعد كوسائل لتواصل تبادل الإمتيازات بين الزبون والمنظمة حيث يمكن أن ينشأ عن المكافآت شعور بالإستجابة الملزمة من الزبون على شكل أعمال أكثر مع المنظمة والتي تؤدي بدورها إلى مكافأت أكثر من طرف المنظمة وهكذا (Kumar,Shah,2004:328).

غير أن برامج الولاء قد تفشل في منح مزايا إستراتيجية طويلة الأمد للشركة لأنه يسهل على المنافسين نسخها وتقليدها. وثمة أدلة تشير إلى أنه بمجرد أن يدخل أحد المبتكرين برنامجا للولاء في أحد القطاعات، يتبعه المنافسون على الفور (Balmer,2009:447).

كما أن برامج الولاء قد تحفز الزبائن المؤهلين لتلقي حوافز ومكافأت الولاء، ولكنها قد تحفز آخرين من غير المؤهلين لذلك (Balmer,2009:452).

فضلاً عما تقدم تلعب برامج الولاء دورا مهما خاصة في المواقف التي لا يكون فيها ولاء (No Loyalty) أو يكون هناك ولاءاً زائفاً ((Spurious Loyalty))، ولكن هذا الدور

يتقلص كثيرا عندما يكون فيها الولاء كامناً (Latent Loyalty) او ان يكون هناك ولاءاً قوياً (Sustainable Loyalty)،(O Malley,1998:49).

الهدف الرئيسي لأي مبادرات من الشركات هي الربحية. وولاء الزبون هو أحد الوسائل لتحقيق هذا الهدف. وأي مصادر مستثمرة لبناء الولاء دون التركيز على الربحية تعد مساوية للفشل عبر الوقت (Kumar,Shah,2004:322) لذا فبرامج الولاء التي تكافئ سلوك المستهلك (تكرار الزيارة/ ,الشراء) بدون أخذ الربحية بعين الإعتبار تواجه خطر فشل وشيك (Kumar,Shah,2004:328). إذ يمكن لولاء الزبون أن يكون سيف ذو حدين: إذا أسيئت إدارته يمكن أن يؤذي بجدية الحد الأدنى لربحية المنظمة، بمعنى أن الربحية قد تساوي الولاء؛ ولكن إذا ما أدير بشكل حذر ومتعقل وبترابط مع الربحية، فيمكن أن يكون أكثر الأسلحة فعالية ضد المنافسة في الترسانة التسويقية للمنظمة.

8- أبعاد الولاء الزبوني Dimensions of Customer Loyalty

ان فهم حاجات الزبون بعمق وما يجول في خاطره من توقعات وتطلعات عن المنظمة من شأنه ان يضيف طابع شخصي للعلاقة الترابطية معه، ويعزز تلك العلاقة ويجعلها قوية ممتدة لامد طويل هذا من جانب ومن جانب اخر فان ما يمتلكه الزبون من معرفة وادراك وحس ابداعي خلاق لما يدور حوله وترجمة تلك المعرفة الى سلوكيات بما يجعل المنظمة قادرة على تحديد ما يحتاجه من منتوجات وطبقاً لتوقعاته.

إضافة الى هذا فان إمتلاك المنظمة لقاعدة بيانات قوية عن زبائنها تساعدها على صياغة برنامج تسويقي متكامل وبذل جهود مكثفة من اجل تقديم منتوجات جديدة أو تحسين الحالية منها، وبما ينسجم مع حاجات ورغبات الزبائن والذي

يؤدي الى تعزيز ثقتهم بها و كسب ولائهم المطلق للعلامة التجارية التي تحملها، وعدم تسربهم الى العلامات الاخرى المنافسة.

وفي اكثر الاحيان يمنح الزبائن ولائهم العالي للمنظمة التي تمد جسور الثقة معهم من خلال قيامها بالتغذية المرتدة لمعرفة ردود افعالهم، ومن ثم التحاور والتشاور معهم للوصول الى ما يحتاجونه ويرغبون به، فضلاً عن الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم الجيدة، وينبغي إدارة تجارتهم السابقة التي تدعم ثقتهم وتعزز ولائهم (www.crm,lttoolbox.com))، ومما لاشك فيه ان ولاء الزبون سيؤدي الى الأحتفاظ به وهذا ما تم توضيحه في الشكل (19) والتي تبين طرق التفكير المتبعة من قبل المنظمة لعرض ولاء الزبون بأسلوب متكامل، فهناك أبعاد أساسية ثلاثة لعلاقة الزبون مع المنظمة هي:

1- الحصول على الزبون وفهمه.

2- ومن ثم خدمته بشكل أفضل من الأخرين.

3- فضلاً عن البيانات التي تحتاجها المنظمة في تحسين كل سمة من سمات تلك الحلقة، وفي حالة تعذرها عن تحقيق ذلك ستعطي فرصة لمنافسيها للتغلب عليها.

وسيتم شرح تلك الأبعاد كما يأتي:

(http://exchange.dimondcluster.com)

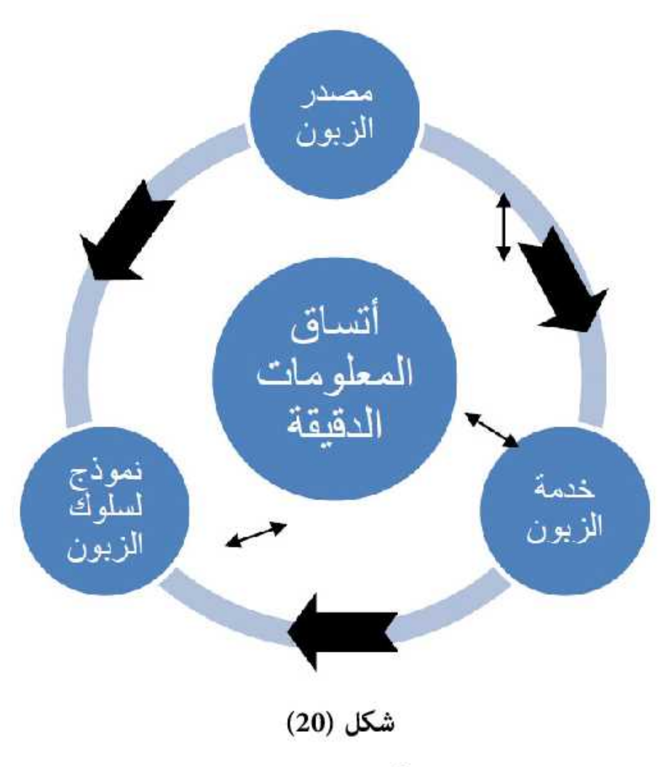
أ- **مصدر الزبون:** يعد الزبون مصدراً مهماً لأرباح المنظمة، لذلك تسعى دوماً للحصول عليه والأحتفاظ به، ألا أن المنظمة لا تستطيع ان تقوم بذلك من دون ان

يكون له مستوى رضا عالي من قبل الزبون عن منتوجاتها وبالتالي تكسب ولائه القوي لها.

ب- فهم سلوك الزبون: في عالم اليوم يكثر انتشار التكنولوجيات الجديدة والمطورة لفهم الزبون وجمع المعلومات حوله. ويجب على المنظمة الأهتمام بفهم زبائنها الحاليين والمحتملين معاً لأستهدافهم وتقديم كل ما يحتاجونه من أجل أرضائهم.

ج- خدمة الزبون: تتعلق خدمة الزبون بلمساته بعد الشراء الأولي للمنتوج وتشمل ضمان وتصليح وادامة المنتوج اذ تسعى المنظمة الى التميز والتفوق من خلال تقديم خدمات مرافقة للمنتوج وبالمستوى الذي يليق بجودة منتوجاتها وعلامتها التجارية والصورة الذهنية المرتسمة لها في أذهان زبائنها.

د- اتساق المعلومات والعمليات: تعتبر البيانات والمعلومات القاعدة الرصينة التي تجعل حلقة ولاء الزبون نافعة للمنظمة، لذا ينبغي ان تتسم عمليات الأعمال باتساق المعلومات و دقتها. ويذكر ان التكنولوجيات المستعملة تشكل دعامة اساسية في كسب ولاء الزبون لانها تسمح للمنظمة بفهم حاجات زبائنها بشكل أفضل من خلال علم تحليل الزبون، ويبين شكل (20) حلقة ولاء الزبون.



شكل (20)

حلقة أبعاد الولاء الزبوني

Source: Sviokla,Johne,(2004), " **Closing the Customer Loyalty Loop**" , Dimond Cluster International ,Inc.,p.7 , (www.exchange.dimondcluster.com).

9- الربحية والولاء الزبوني Profitability & Customer Loyalty

من المعـروف ان الـولاء الزبـوني يـترجم الى الربحيـة فهنـاك مكونـات اساسـية تـؤدي الى تلـك الربحية وهذه المكونات هي: (الطائي والعبادي،2009:255).

1- تكاليف الحصول على الزبون: تتحمل المنظمة تكـاليف متنوعـة مـن اجـل الحـصول عـلى زبون جديد اذ يؤدي تبني الزبون للمنتوج الجديد أو المطور الى تحقيق عوائد المنظمة بصورة مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للزبائن.

2- التدرجات العليا: وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتوجات الجديدة او المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة.

3- التدرجات الدنيا: ينخفض العائد نتيجة لعدة اسباب منها: التحولات في الاستثمار، التفاوض، الخصومات، وقلة أستعمال المنتوج، إذ يعد العائد مؤشراً هاماً لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة الذي يؤدي بدوره الى زيادة عوائدها. فهناك الزبائن غير المربحين الذين يفتعلون الشراء ألا أنهم لا يقومون به فعلاً والذي يطلق عليهم أحياناً بالمقصرين. بالتأكيد فان الزبائن المربحين هم الأكثر أهمية للمنظمة والذين يعتبرون مورداً أساسياً لها، لذا يجب عليها الاهتمام بهم وتكريس جهودها للأحتفاظ بالزبون إبداعاً للمنظمة التي تعمل على تقديم كل ما هو مميز وجديد من اجل كسب رضاه.

وعادةً ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان الى ثلاث طبقات وفقاً لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه (Jammerngy,1998:2) وهذه الطبقات هي:

1- قاعدة ولاء قوية (الزبائن الذين لهم علامات شراء في كل وقت).

2- قاعدة ولاء معتدل (الزبون الذي لديه ولاء لعلامتين أو أكثر).

3- متغير الولاء والتبديل (من علامة مفضلة واحدة الى أخرى).

وأشار (Oliver,2002:35) الى ان ولاء لعلامة أو ماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاث عناصر مكونة أساسية وهي: التعهد (الألتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر. اذ كونه يصف اربعة مستويات من الولاء بالأعتماد على هذه المكونات الأتية:

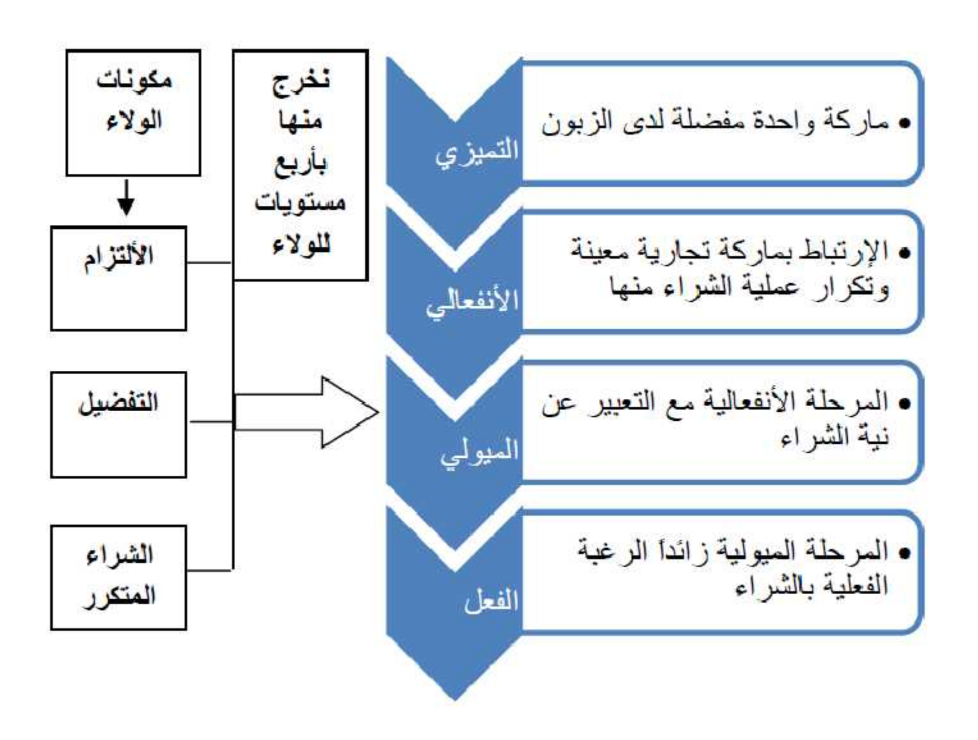
1- التميزي (Cognitive) ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالإعتماد على خصائص و مميزات الماركة التجارية الفائتة.

2- الأنفعالي (Affective) الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية.

3- **الميولي (Tendencies)** المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.

4- **الفعل (Action)** المرحلة الميولية زائداً الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الاتجاهية.

ويمكن التعبير عنها بالشكل (21).



شكل (21)

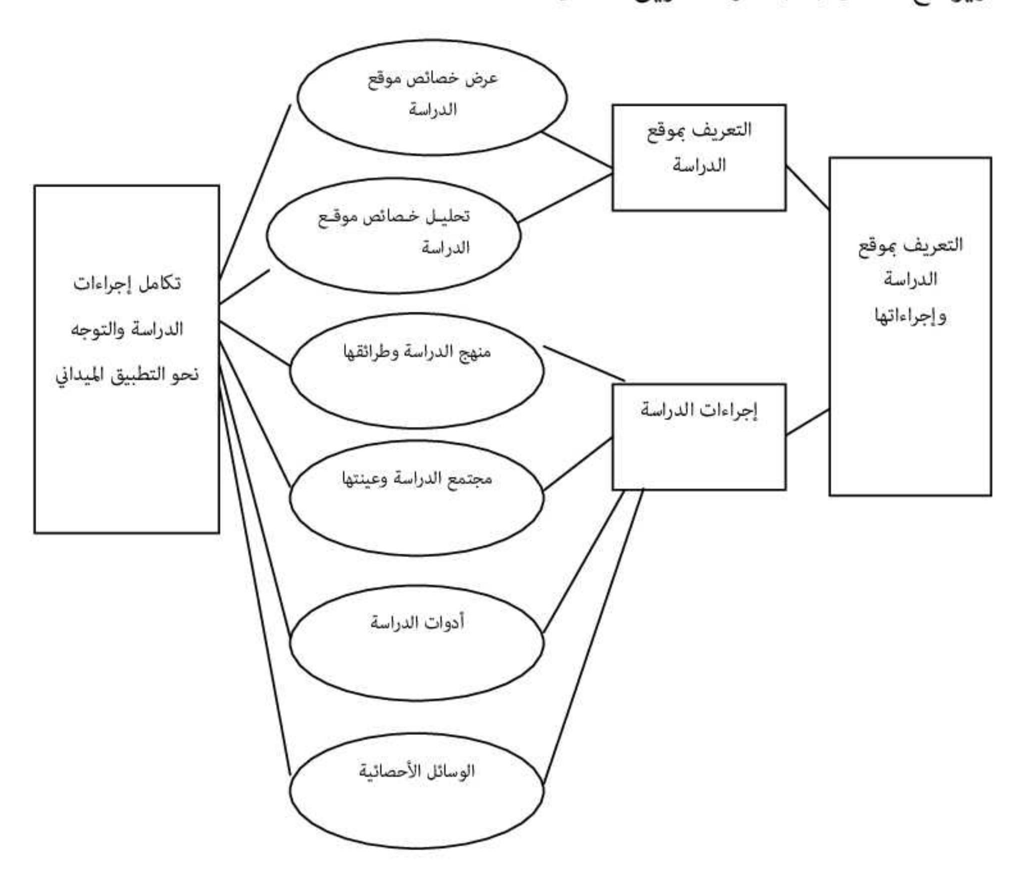
مستويات الولاء بالإعتماد على مكونات الولاء الإلتزام، التفضيل، الشراء المتكرر

المصدر: إعداد الباحثة

الفصل الثالث

التعريف بموقع الدراسة وإجراءاتها

سيتناول هذا الفصل في البداية التعريف بموقع اجراء الدراسة عبر عرض بيانات و معلومات عن المصارف المشمولة بالبحث والتحليل وبيان انشطتها ونطاق اسواقها والخدمات التي تقدمها بعدها يحلل خصائصها الرئيسة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ثم يقدم وصفاً لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها المرسومة، عبر بيان منهج الدراسة و طرائقها و مجتمع الدراسة، والعينة التي تم إختيارها، كما يبين خطوات بناء أداة الدراسة وأجراءات صدقها، ثباتها، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات وإستخلاص النتائج، ويوضح الشكل (22) خارطة طريق للفصل.



شكل (22)

خارطة طريق للفصل

المبحث الأول

التعريف بموقع الدراسة

لقد وقع الاختيار على القطاع المصرفي متمثلاً بمجموعة من المصارف التجارية الاردنية في العاصمة عمان بوصفها ميداناً لإجراء هذه الدراسة وذلك لما لهذا القطاع من دور حيوي ومهم في الاقتصاد الاردني،وفيما يأتي نبذة مختصرة عن المصارف التجارية قيد الدراسة:

أولاً: المصارف التجارية:

1- البنك العربي

تأسس البنك العربي سنة 1930 برأس مال قيمته 15000 جنية فلسطيني مع سبعة مستثمرين ومنذ تأسيس البنك كان له دوراً فاعلاً ومهماً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة، تعتبر رسالة البنك القوة الدافعة وراء دور البنك البارز في تنمية الاقتصاد العربي وذلك من خلال تمويل المشاريع الاساسية الاستراتيجية عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ويعتبر البنك العربي ومقره عمان- الأردن أول مؤسسة مالية تابعة للقطاع الخاص في العالم العربي حيث يتمتع البنك العربي بشبكة فروع لاتضاهيه فيها مؤسسة أخرى في العالم العربي حيث تبلغ فروعه 600 فرع موزعة في 30 دولة في 5 قارات كما يحتل البنك العربي مكانة بارزة في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية كلندن ونيويورك ودبي وسنغافورة وزيوريخ وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين ويقدم البنك مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تشمل المجالات الرئيسية التالية: الخدمات المصرفية للأفراد وإدارة الاعمال المصرفية للشركات والمؤسسات المالية وأعمال الخزينة، وجدت لخدمة احتياجات الافراد والشركات والوكالات الحكومية وغيرها من المؤسسات المالية العالمية، ويبلغ حجم الاستثمار

الرأسمالي للبنك ما مجموعه 206,9 مليون دينار تمثل صافي الموجودات الثابتة للبنك العربي بنهاية عام 2012 (http://www.arabbank.com.jo/ar).

2- البنك الأهلي الأردني

ويعتبر البنك الأهلي الأردني مؤسسة أردنية رائدة ذات تاريخ وتراث وطني عميق تأسس سنة 1956 وهو أول بنك أردني النشأة ويعتبر البنك الأهلي من من شركات الأسهم العامة السادسة التي تأسست في المملكة وكان رأس المال الأولي غير التأسيس 350000 دينار واليوم له حضور اقليمي في لبنان وفلسطين وقبرص ويقدم البنك خدمات ومنتجات مصرفية جديدة على نطاق واسع وللبنك مساهمة فاعلة في التنمية الأقتصادية والاجتماعية والثقافية ويبلغ عدد فروع البنك 52 فرع منتشرة في المملكة و78 صراف آلي (http://www.ahli.com/jordan_ahli_bank.shtml).

3- بنك الإسكان للتجارة والتمويل

تأسس البنك سنة 1974 كشركة مساهمة عامة محدودة أردنية وقد بدأ البنك عمله كبنك متخصص في مجال التمويل الأسكاني برأسمال قدره 500 مليون دينار وتحول الى بنك تجاري شامل سنة 1997، وقد تمت زيادة رأسماله أكثر من مرة خلال الأعوام الماضية كان أخرها سنة 2006 حيث أصبح 252 مليون دينار اردني وان البنك يعتبر مؤسسة مصرفية عريقة قوية لها سجل وتأريخ ولديه إدارة كفؤة ومتميزة وذات رؤية واضحة واستراتيجيات عمل سليمة وقد حصل البنك على الكثير من الجوائز المتميزة واستطاع البنك خلال هذه المسيرة من العطاء في سنة 2012 ان ينال البنك الاول بمعيار عدد الفروع 116 فرع بحصة سوقية 14.4% والبنك الأول بمعيار عدد أجهزة الصراف الآلي 194 جهاز بحصة سوقية تجاوزت 16% والبنك الأول بمعيار عدد البطاقات البلاستيكية والفيزا ألكترون والفيزا الإئتمانية

وبحصة سوقية 14.5% ويعتبر ايضاً أول بنك في الأردن والعالم العربي يؤسس فرعاً للأطفال عام 1993((http://www.hbtf.com/wps/portal)).

4- بنك سوسيته جنرال الأردن

هو جزء من مجموعة سوسيته جنرال العالمية والتي تأسست عام 1864 وتوظف ما يقارب 160,700 موظف في اكثر من 85 دولة وتقدم الخدمات المصرفية لأكثر من 30 مليون زبون وتأسس بنك سوسيته الاردن 1993 بعد ان اظهرت مجموعة سوسيته جنرال العالمية اهتماماً في القطاع المصرفي الاردني من خلال بنك سوسيته جنرال لبنان وفروع البنك في الاردن تبلغ 16 فرع موزعة في مختلف انحاء المملكة حيث يوجد 11 فرع في عمان وتنتشر باقي الفروع في المحافظات الاخرى ويبلغ عدد الصرافات الآلية 17 موزعة في انحاء المملكة، ويقدم البنك خدمات ومنتجات مصرفية متميزة((http://www.sgbj.com/sgbj/arabic/index.asp)).

5- بنك القاهرة عمان

تأسس البنك سنة 1960 كشركة مساهمة عامة أردنية وحرص البنك على توظيف قاعدته الرأسمالية القوية وخبرته العريقة الممتدة على مدار خمسة عقود للقيام بدور رائد ومتميز في خدمة الإقتصاد الوطني عبر تقديمه لمجموعة شاملة ومتميزة من الخدمات والحلول المصرفية الناجحة التي تلبي كافة الاحتياجات المتنوعة لعملائه، كما اضافت خدماته الرائدة بعداً جديداً للعديد من المشاريع في المجتمع وذلك من خلال تمويل المشاريع التنموية بالاضافة الى توفير الاحتياجات التمويلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وحتى المتناهية الصغر التي ترفد الاقتصاد الاردني اضافة الى تلبية إحتياجات عملائه الآنية بتوفير القروض الشخصية وتوفير خدمات الاستثمار وبطاقات الإئتمان والتحويلات المصرفية من خلال شبكة متميزة ومتكاملة من الفروع المصرفية في الاردن وفلسطين، وتبلغ فروع البنك 83 فرعاً في المملكة الأردنية

الهاشمية وحاصل على شبكة واسعة على اكثر عدد صراف آلي حيث بلـغ عـددهم 200 صراف آلي بموقع استراتيجي في جميع انحاء المملكة (www.cab.jo/ar).

ثانياً: المصارف التجارية الإسلامية:

1- البنك العربي الإسلامي الدولي

شركة تابعة مملوكة بالكامـل مـن قبـل البنـك العـربي ش م ع تأسـست عـام 1997 في الاردن، حيث باشر البنك نشاطه في العام 1998 ويبلغ راس مال البنـك حاليـاً مـا مقـداره 100 مليـون دينار اردني هذا ويقدم البنك العربي الاسلامي لزبائنه الخدمات والمنتجـات المـصرفية المتميـزة وفقاً لمبادئ الشريعة الاسلامية وذلك من خـلال 36 فرعـاً منتـشرة في مختلـف انحـاء المملكـة الاردنية الهاشمية (www.iiabank.com.jo).

2- البنك الإسلامي الأردني

تأسس البنك كشركة مساهمة عامـة محـدودة سـنة 1978 لممارسـة الاعـمال التمويليـة والمصرفية والإستثمارية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية بموجب القانون الخاص بالبنـك الإسلامي الأردني رقم (13) لسنة 1978 وتم ألغاء القانون المذكور وأستعيض عنه بفصل خاص بالبنوك الأسلامية ضمن قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 وقد أصـبح رأسـمال البنك 125 مليون دينار اردني وذلك بعد إستكمال البنـك بكافـة إجـراءات ادراج اسـهم زيادة رأس المال بواقع 25 مليون دينار / سهم ويقدم البنك خـدمات مـصرفية متميـزة من خلال فروعه البالغة 65 فرعاً و15 مكتب والمنتـشرة في جميـع انحـاء المملكـة كـما يقدم خدمات الصراف الآلي والتي يبلـغ عـددها في الفـروع والمرافـق العامـة في جميـع أنحاء الأردن 132 جهازاً ((http://www.jordanislamicbank.com)).

3- بنك الأردن دبي الإسلامي

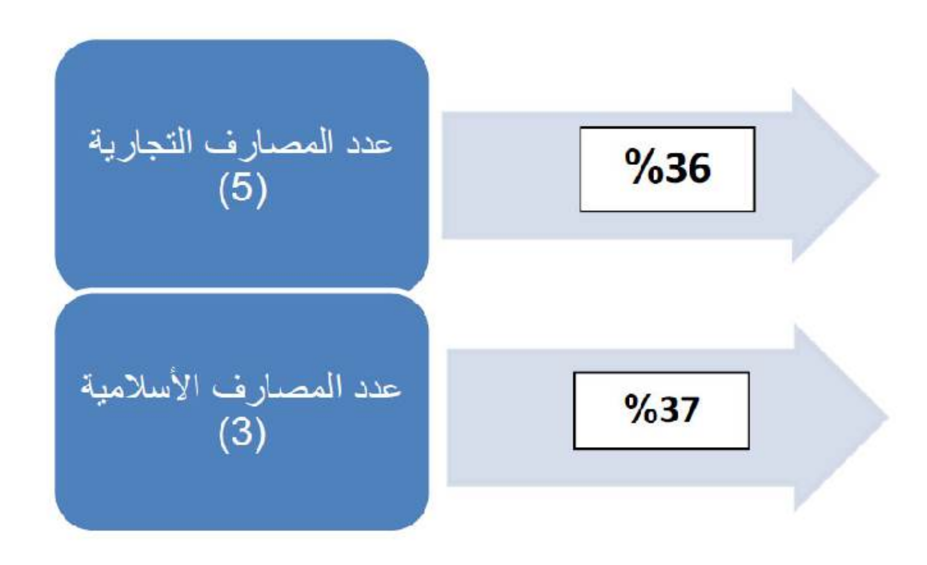
يعتبر بنك الأردن دبي الإسلامي مصرف إسلامي متكامل تأسس سنة 2009 حيث بدأ عمله كشركة مساهمة عامة برأس مال قدره 75 مليون دينار، يبلغ عدد فروع البنك 14 فرعاً موزعة في أرجاء المملكة، اعتمد على جمع القيم الإسلامية الراسخة مع التكنولوجيا الحديثة والابتكار التي تمتاز بها أفضل الأعمال المصرفية الحديثة، وينصب جل اهتمامه على احتياجات كل من المتعاملين معه، أما الخدمة الشخصية الوثيقة والتفهم فهما عماد علاقته مع المتعاملين، ولتحقيق أهدافه كانت له رؤيته وهي ريادة العمل المصرفي الإسلامي لخدمة جميع أطياف المجتمع، ورسالته التي تهدف الى تقديم خدمات متميزة و مبتكرة نابعة من مبادئ الدين الإسلامي الحنيف تهدف الى بناء شراكة دائمة و تحقيق أفضل منفعة لجميع الأطراف، يتمسك بنك الإردن دبي الإسلامي بمبادئ الإبداع والإبتكار ويميز نفسه كمؤسسة مالية رائدة من خلال الجمع بين القيم الإسلامية الحقيقية مع أحدث التقنيات العالمية والمنتجات والخدمات المبتكرة وبالتالي تقديم أفضل الخدمات المصرفية الإسلامية العصرية .((http://www.jdib.jo/arabic/default.aspx

ثالثاً: تحليل خصائص موقع الدراسة:

في إطار البيانات والمعلومات المعروضة وتأسيساً عليها، يمكن ان نستخلص الخصائص الأتية:

1- طبيعة النشاط المصرفي: وجود نوعين من المصارف الأول ذات طبيعة تجارية وعددها (5) وتشكل نسبة (63%)من مجموع المصارف في عمان والثاني ذات طبيعة تجارية إسلامية وفقاً لقواعد الشريعة الاسلامية وعددها (3) وتشكل نسبة (37%) من المجموع، وهذه الخصيصة تشير الى وجود مرونة تسمح للزبائن بالأختيار وفقاً لرغباتهم، ويعرض الشكل (23) طبيعة

النشاط المصرفي.

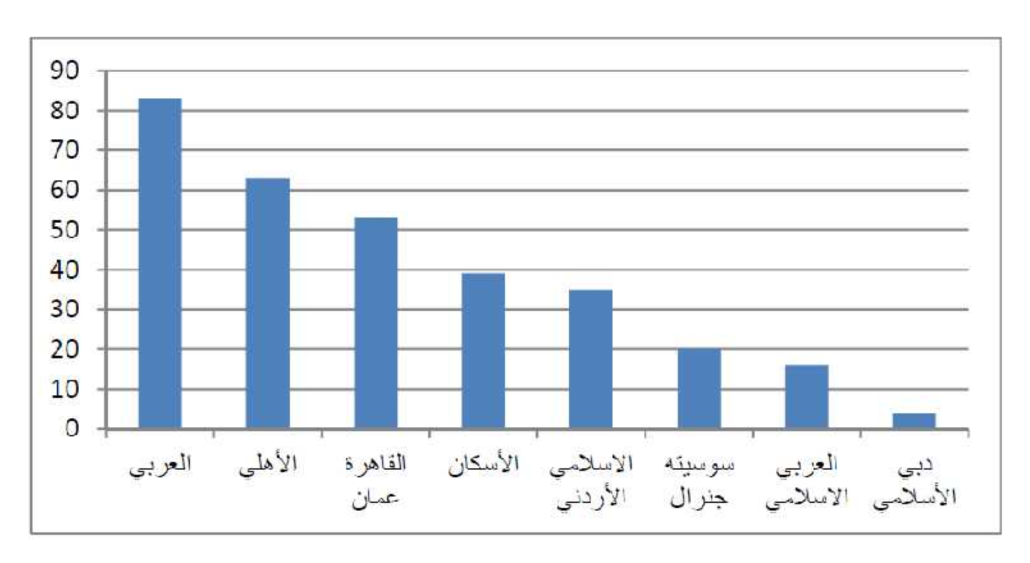


الشكل (23)

طبيعة النشاط المصرفي

المصدر: إعداد الباحثة

2- الأعمار التنظيمية: تراوحت الأعمار التنظيمية للمصرف بين (83) سنة للبنك العربي كأقدم مصرف و (4) سنوات لمصرف الأردن دبي الأسلامي كأخر مصرف، وبالتالي فأن المدى للمصارف المبحوثة هو (79) سنة بمتوسط أعمار مقداره (39) سنة وبين الأقدم والأحدث جاءت المصارف الأخرى، ويعرض الشكل (24) ترتيب الأعمار التنظيمية للمصارف.



الشكل (24)

ترتيب الأعمار التنظيمية للمصارف المبحوثة

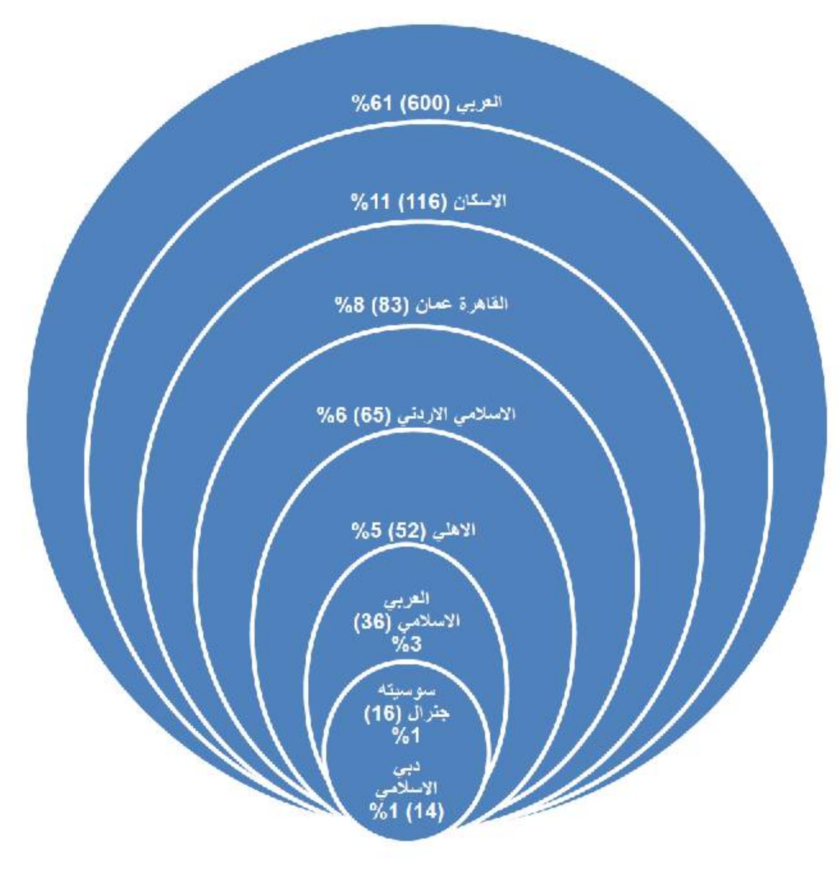
المصدر: إعداد الباحثة

وهذه الخصيصة تشير الى ان المصارف المبحوثة في الغالب قد بذلت جهود كبيرة ومتميزة في أدائها وأنشطتها، وبالتالي بناء شهرة تجارية وسمعة تنظيمية مقبولة مكنتها من البقاء خلال هذه السنوات.

وقد أضافت هذه الخصيصة مسؤولية كبيرة على هذه المصارف، هي الدفاع عن سمعتها واثبات هويتها في المحافظة على زبائنها الحاليين واكتساب جدد أخرين.

3- **عـدد الفـروع:** جميع المصارف المبحوثة لديها فروع لخدمة مصارفها و تحقيق رسالتها الأساسية إذ يبلغ عدد الفروع الإجمالية (982) فرعاً، وأكبر شبكة للفروع يمتلكها البنك العربي بـ (600) فرعاً، حتى إن أحد المصارف وهو بنك الأسكان للتجارة والتمويل قد قام بتأسيس فرع للأطفال سنة 1993 الذي يعتبر اول مبادرة مصرفية اردنية عربية في الأردن

والعالم العربي، وأقل شبكة كانـت لبنـك دبي الأسـلامي بــ (14) فرعـاً. ويبـين الـشكل (24) عـدد الفروع بحسب المصارف.



الشكل (25)

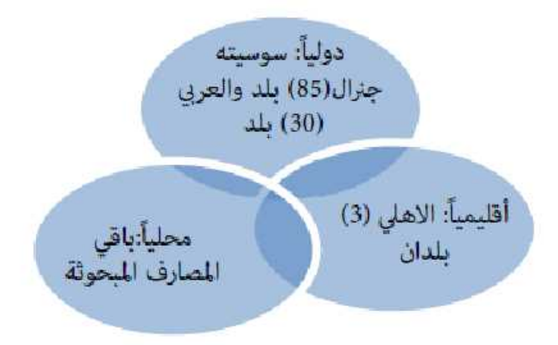
عدد الفروع بحسب المصارف

ان هذه الخصيصة تؤكد ان المـصارف المبحوثـة جـادة في التوسـع في فـتح فـروع بهـدف خدمـة زبائنها اينما وجدوا وبالطريقة التي تساهم في المحافظة عليهم وهذا يعني ان المنافـسة شـديدة بين تلك المصارف من اجل كسب ولاء الزبائن.

4- **نطاق المنافسة:** تباين نطاق المنافسة بين المصارف المبحوثة بين الدولية والأقليمية و المحليـة، فهناك مصرفان ينافسان دولياً، هما (سوسيته جنرال ينافس في 85 بلد، والعربي ينافس في 30 بلد) ومصرف اخر ينافس اقليمياً هو (الاهلي) ينافس في (3) بلدان.

أما المصارف الاخرى تنافس محلياً، وهذه الخصيصة تشير الى ان المصارف المبحوثة تحاول توسيع نطاق تنافسيتها من اجل زيادة حصتها السوقية، لان المنافسة المحلية كبيرة جـداً فـيما بـين تلـك المصارف من جهة وبينهما وبين المصارف غير الاردنية من جهة اخرى.

ويعرض الشكل (26) نطاق المنافسة بين المصارف ا لمبحوثة.



الشكل (26)

نطاق المنافسة بين المصارف المبحوثة

المصدر: إعداد الباحثة

والخلاصة التي تخرج بها الباحثة، ان جميع الخصائص المعروضة تحفز عـلى دراسـة ادارة علاقـات الزبون واثرها في الولاء الزبوني.

المبحث الثاني

أجراءات الدراسة

1- منهج الدراسة و طرائقها:

أعتمد المنهج الوصفي (Descriptive Approach) في الدراسة الحالية، ويقوم هذا المنهج على تحديد و وصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن، ولتوضيح جوانب الأمر الواقع بمسحها ووصفها وصفاً تفسيرياً بدلالة الحقائق المتوافرة. (عودة وملكاوي،1992:112) ويهتم المنهج الوصفي بالظروف والعلاقات القائمة، والممارسات الشائعة، والمعتقدات، ووجهات النظر، والعمليات الجارية، والاتجاهات عند الناس، والتأثيرات التي يستشعرها الافراد. (النعيمي واخرون،2009:238)لا يقتصر هذا المنهج على معرفة خصائص الظاهرة بل يتجاوز ذلك الى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة اي ان الهدف تشخيص بالاضافة الى كونه وصفي.(غرايبة وأخرون،2010: 33)

- أما الطرائق المستخدمة فكانت: (المنيزل والعتوم،2010:184)

أ- البحث النوعي (Qualitative Research)، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية بأعتبارها مصدراً مباشراً للبيانات، ويهتم بالعمليات اكثر من مجرد النتائج.

ب- البحث الكمي (Quantitative Research)، والذي يعتمد على جمع البيانات من خلال استعمال ادوات قياس كمية، يتم بنائها و تطويرها و تخضع لشروط الصدق والثبات وتختبر بوسائل الأحصاء الوصفي والاستدلالي.

ومما تجدر الاشارة اليه ان الجمع بين نوعي البحث السابقين يعطي الدراسة فاعلية كبيرة في التحليل والتفسير. (ستراوس و كوربين،1999:20).

2- مجتمع الدراسة و عينتها:

- تم تحديد اطار مجتمع الدراسة بالأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددهم (8552) فرداً والتي تشمل (5) مصارف أردنية تجارية و و(3) مصارف أسلامية تجارية كما هو مبين في الجدول رقم (7) حسب أحصائيات جمعية البنوك الأردنية (*)، وذلك لاهمية هذا القطاع المالي للنشاط الاقتصادي في المملكة، و الذي يسهم بما نسبته (15.6%) من الناتج المحلي الاجمالي، وهي من اعلى معدلات المساهمة من بين مختلف القطاعات الاقتصادية الاخرى والتي تعكس الاهمية النسبية لهذا القطاع، بالاضافة الى تعرضه باستمرار للتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية المتعددة التي تتطلب ضرورة التجديد والابداع في الاستجابة لهذه التغيرات.
- أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية تناسبية بسيطة ولتقدير حد أعلى لحجم العينة تم الأعتماد على المعادلة التالية: (Sakaran,2010:293-294).

$$N = \left[\frac{Z \times \sqrt{P(Q-P)}}{E} \right]^2$$

$$N = \left[\frac{1.96 \times \sqrt{0.50(1-0.50)}}{0.05} \right]^2 = 384$$

N = حجم العينة

P = نسبة وجود الظاهرة تمثل العينة او لا تمثل (احتمال وجود رأي ايجابي لدى العاملين في المصرف عن ادارة علاقات الزبون.

P - Q = نسبة عدم وجود الظاهرة (احتمال وجود رأي سلبي لدى العاملين في المصرف نحو ادارة علاقات الزبون.

E = نسبة الخطأ المسموح به.

Z = (الخطأ المعياري) قيمة معيار مستوى الثقة وهنا سيتم تقدير قيمة Z بمستوى ثقة 95% اي (1.96) احتمال قدره 0.05 هي 1.96.

حيث تم توزيع (400) استبانة على (8) مصارف أردنية في العاصمة عمان (5) تجارية (3) اسلامية وكما يبين الجدول (7) وتم استرداد (379) استبانة كاملة المعلومات وبذلك أصبحت العينة (379) فرداً،(293) فرداً من المصارف التجارية و (86) فرداً من المصارف الأسلامية وبذلك تشكل نسبة المصارف الاسلامية من العينة فقط (23%) بالمقابل فقد كانت حصة المصارف التجارية (77%) من العينة وتعتبر هذه العينة مقبولة قياساً بالمجتمع المكون من (8552) فرداً. إستناداً الى (Sakaran,2010:295) بالإعتماد على (Krejcie & Morgan,1970:607-610).

جدول (7)

مجتمع الدراسة وعينتها

ت	أسم البنك	سنة التاسيس	مجتمع الدراسة (مجموع الأفراد)(*)	عينة الدراسة	النسبة
1	البنك العربي	1930	2618	116	
2	البنك الأهلي الأردني	1956	1092	48	
3	بنك الأسكان للتجارة والتمويل	1974	1597	71	
4	بنك سوسيته جنرال الاردن	1993	195	8	
5	بنك القاهرة عمان	1960	1138	50	
المجموع				293	%77
6	البنك العربي الأسلامي	1997	545	25	
7	البنك الاسلامي الاردني	1978	1127	51	
8	بنك الاردن دبي الاسلامي	2009	240	10	
المجموع				86	%23
المجموع الكلي			8552	400	

(*)(لتقرير السنوي لجمعية البنوك الاردنية،2010: 11.128)

3- أدوات الدراسة:

أعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات هما:

أ- المصادر الثانوية:

إستعانت الباحثة ببعض الكتب والمراجع والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المنشورة والرسائل والإطروحات الجامعية العربية والأجنبية المطبوعة والألكترونية والإستعانة أيضاً بالشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت)، ويبين الجدول (8) أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالأطار النظري.

جدول (8)

أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالأطار النظري

ت	أدوات جمع البيانات والمعلومات	العدد	النسبة
1	الكتب العربية	13	%8.2
2	الكتب الأجنبية المترجمة	2	%1.2
3	المجلات والدوريات العربية	8	%5
4	الرسائل والأطاريح الجامعية العربية	13	%8.2
5	الكتب الأجنبية	61	%38.6
6	الرسائل والأطاريح الأجنبية	7	%4.4
7	المجلات الأجنبية	54	%34.1
	المجموع الكلي	158	100%

ب- المصادر الأولية:

تعد إستبانة الدراسة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ومن هذا المنطلق تم بناء استبانة وفقاً للخطوات الآتية:

1- البحث النوعي:

بالإستفادة من خلاصات مسح الاطار النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة بإجراء عدد من الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة والمعايشة الفعلية بقصد التعرف على طبيعة انشطتها وآليات التعامل مع الزبائن و كيفية ادارة العلاقات معهم وعلى هذا الاساس، تم اجراء المقابلات الحوارية مع عينة من المديرين والعاملين في هذه المصارف لغرض التباحث وعقد الندوات المصغرة والركون الى مجموعات التركيز (Focus Group) في محاولة لتحديد مدى الاتفاق على محاور القياس لمتغيرات الدراسة وبأستخدام استراتيجية (التحليل المقارن المستمر((Constant Comparative Analysis (ACC) (Shuhaiber&Lehman,2014:3) والذي يعتمد على ثلاث خطوات، هي (الترميز المفتوح،الترميز المحوري،الترميز الأنتقائي) (ستراوس و كوربين،1999: 67،109،131)نفذتها الباحثة على الوجه الآتي:

- الترميز المفتوح (Open Coding): وقامت الباحثة بطرح الموضوعات المطلوب قياسها و اجراء المناقشة المفتوحة و في ضوء تلك المناقشة تم تصنيف الموضوعات في محاور محددة.

- الترميز المحوري (Axial Coding): حيث قامت الباحثة بمناقشة المجموعات بالمحاور المحددة في الترميز المفتوح واعادة صياغتها لتقليص عددها.

- الترميز الانتقائي (Selective Coding): حيث قامت الباحثة بالتعاون مع المجموعات لربط كل محور من المحاور الاخرى لتشخيص العلاقة والتأثير.

ويعرض الجدول (9) خلاصة البحث النوعي.

جدول (9)

خلاصة البحث النوعي

الموضوع	المحور المرشح للقياس	التركيز المطلوب بالقياس
إدارة علاقات الزبون	اكتساب الزبون	الخصائص المعروفة والمكتشفة
	قاعدة بيانات الزبون	توافر المعلومات يساعد على الاستجابة للزبائن بدقة
	تحليل بيانات الزبون	تحديد قيمة الزبون الحالي والمستقبلي
	تقوية العلاقة مع الزبون	استدامة العلاقة بتنويع الوسائل
	الأحتفاظ بالزبون	شراء الخدمات بشكل مستمر
الولاء الزبوني	الولاء الأتجاهي	اظهار السلوكيات الايجابية
	الولاء السلوكي	قيمة الزبون للعلامة

2- البحث الكمي:

أ- **صياغة فقرات المحاور:** في ضوء نتائج البحث النوعي قامت الباحثة بأعتماد المحاور المرشحة للقياس ومن ثم اشتقاق الفقرات المناسبة لكل محور بالرجوع الى الأطار النظري، وعلى هذا الاساس تم صياغة (50) فقرة مبينة في الجدول (10) موزعة على النحو الآتي:

جدول (10)

توزيع فقرات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات
اكتساب الزبون	6
قاعدة بيانات الزبون	6
تحليل بيانات الزبون	6
تقوية العلاقة مع الزبون	6
الأحتفاظ بالزبون	6
المجموع	**30**
الولاء الاتجاهي	10
الولاءا لسلوكي	10
المجموع	**20**
المجموع الكلي	**50**

ب- صدق أداة الدراسة

كون اداة الدراسة الحالية قد تم بنائها، استلزم الامر اعتماد اكثر من طريقة للصدق للتأكد من انها تقيس فعلاً ما وضعت من اجله، وهذه الطرائق هي:

1- الصدق الظاهري

لتحديد مدى صدق أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الخبراء في الجامعات الاردنية وقد بلغ عددهم (11) ملحق (1) وذلك لمعرفة آرائهم و ملا حظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى انسجامها مع اهداف الدراسة وقد كان لأرائهم

وملاحظاتهم القيمة بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة و حذف بعض فقـرات الاسـتبانة، وقـد تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) وذلـك للتأكـد مـن ثبـات أداة الدراسـة، وقـد تـم استخدام المعادلة التالية للحصول على نسبة الاتفاق:

نسبة الأتفاق = عدد الموافقين – عدد الرافضين × 100

العدد الكلي

100 × 2 - 9

11

%64 =

و تؤكد النتيجة أعلاه ان نسبة الاتفاق بين الخبراء على عبـارات الاسـتبانة وهـي (%64) وهـي نسبة مقبولة ولكن هناك ما نسبته (%36) لم يجرى الأتفاق عليها.

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة

استخدمت الباحثة تحليل العوامـل (Principal Components Factor Analysis) للتحقـق ما اذا كانت الاداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي صممت مـن أجلـه، وعـلى أسـاس ذلـك تـم تعـديل الأسـتبانة لتـصبح (34) فقـرة بـدل (50) فقـرة، وضـمن تحليـل العوامـل أستخدمت عدة مقاييس أهمها:

1- **KMO** (**Kaiser-Mayers-Olkin**) : حيث يحدد درجة الترابط الـداخلي بـين أبعـاد متغيرات الدراسة،وفيما اذا كان مناسبا اخضاعها لتحليل العوامل، بمعنـى آخـر قيمـة **KMO** تحدد ما اذا كان بعد من أبعـاد متغـير مـا مفـسراً مـن قبـل الأبعـاد الأخـرى لنفس ذلك المتغـير أم لا عنـد مـستوى دلالـة معـين. وتـتراوح قيمـة **KMO** بـين (0-

1)،ويتم بموجبها استثناء الأبعاد التي حصلت على قيمة **KMO** أقل من (0,5) (جودة،2008: 174).

2- الشيوع (**Community**): ويحدد مقدار التباين الذي تتشارك به كل فقرة مع باقي الفقرات الأخرى الداخلة في التحليل.

3- نسبة التباين و تحميل العوامل: حيث تظهر نسبة التباين المقدار الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود اليه،أما تحميل العوامل فهو المقصود من اختبار تحليل العوامل،حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0,40) تعتبر صادقة بنائياً (Hair et al,2009:119).

وتبين الجداول ذوات الارقام (11،12) نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

جدول (11)

نتائج الصدق البنائي لأبعاد إدارة علاقات الزبون

المتغير	البعد	الفقرة	معامل التحميل	معامل الشيوع	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
إدارة علاقات الزبون	إكتساب الزبون	1	0,760	0,578	2,456	40,79	0,738
		2	0,095	0,009			
		3	0,594	0,352			
		4	0,816	0,665			
		5	0,579	0,335			
		6	0,720	0,518			
	قاعدة بيانات الزبون	7	0,712	0,507	2,485	41,423	0,725
		8	0,727	0,528			
		9	0,622	0,387			
		10	0,745	0,555			
		11	0,559	0,313			
		12	0,442	0,196			
	تحليل بيانات	13	0,760	0,578	2,757	45,949	0,807
		14	0,718	0,516			

	الزبون						
		15	0,785	0,616			
		16	0,725	0,526			
		17	0,103	0,011			
		18	0,716	0,512			
	تقوية العلاقة مع	19	0,770	0,593	2,677	44,617	0,759
	الزبون	20	0,058	0,003			
		21	0,712	0,507			
		22	0,705	0,496			
		23	0,774	0,607			
		24	0,686	0,471			
	الإحتفاظ بالزبون	25	0,692	0,478	2,482	42,362	0,708
		26	0,679	0,462			
		27	0,034	0,001			
		28	0,761	0,580			
		29	0,587	0,344			
		30	0,785	0,616			

جدول (12)

نتائج الصدق البنائي للولاء الزبوني

المتغير	البعد	الفقرة	معامل التحميل	معامل الشيوع	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
الولاء الزبوني	الولاء الأتجاهي	31	0,368	0,606	4,562	45,622	0,855
		32	0,380	0,616			
		33	0,304	0,552			
		34	0,246	0,496			
		35	0,555	0,745			
		36	0,522	0,723			
		37	0,559	0,748			
		38	0,604	0,779			
		39	0,524	0,724			
		40	0,497	0,705			

0,820	41,974	4,197	0,767	0,588	41	الولاء السلوكي	
			0,756	0,571	42		
			0,633	0,400	43		
			0,648	0,420	44		
			0,698	0,487	45		
			0,636	0,405	46		
			0,243	0,059	47		
			0,665	0,442	48		
			0,665	0,382	49		
			0,618	0,588	50		

ج- ثبات أداة الدراسة

يعد ثبات الأداة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها والتناسق بين أجزائها (Algian & Croker,1986:126)، ويشير ايضاً الى الموضوعية، كما يجب ان تكون الأداة على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق بما تمدنا به من معلومات عن اداء و سلوك المضمون و بدرجة عالية من الثبات. (السامرائي،2003: 147)وللأطمئنان الى ثبات المقياس الحالي اخضع الى طرائق الثبات الآتية:

1- الثبات بمفهوم الأستقرار

ويحصل عليه من خلال طرائق عديدة اهمها طريقة الأختيار، وإعادة الأختبار (test-Re-test) من خلال احتساب قيمة الأرتباط بين الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن تطبيق الأختبار في المرة الأولى واعادة تطبيقه في المرة الثانية، ويسمى معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة بمعامل الأستقرار (Sekaran,2010:324).

وتم التحقق من هذا الثبات بالتطبيق على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة نفسه ولكن من خارج العينة الرئيسية، بلغ قوامها (25) فرداً، وكان الفارق الزمني بين التطبيق الاول والثاني (16) يوماً وحسب معامل ارتباط (بيرسون Pearson) بين التطبيق الاول والثاني وكان (0.74%) و تعد هذه القيمة لمعامل الأرتباط مقبولة مقارنة بالدراسات السابقة.

2- الثبات بمفهوم الأتساق

يذكر (Marshal) باحث التقويم والقياس المعروف انه إذا اردنا قياس الاختبار او مقياس معين، فلا نكتفي بقياس معامل الاستقرار، لأننا بحاجة الى ما يسمى بـ (معامل الأتساق) (Boot & Cox, 2005:621) ويشير معامل الاتساق الى مدى توافر الاتساق في اداء الأفراد من ممارسة الى ممارسة أخرى لجميع مواقف الاختبار أو المقياس (ثوراندايك و هيجين،1989: 79).

ويستخرج هذا المعامل بواسطة (كرونباخ – ألفا Cronback-Alpha)، حيث بلغت قيمة (α) للأستبانة ككل (91.88) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة التي قيمتها اعلى من (0.60) (Sekaran 2010:326), وكلما اقتربت القيمة من 1 أي 100% دل هذا على درجات ثبات اعلى لأداة الدراسة ويبين الجدول (14) نتائج ثبات أداة الدراسة تقسيم كرونباخ ألفا.

جدول (13)

تقسيم كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المرتبة
إدارة علاقات الزبون	%86,4	4
إكتساب الزبون	%,73	8
قاعدة بيانات الزبون	%,70	9
تحليل بيانات الزبون	%97,83	1
تقوية العلاقة مع الزبون	%87,12	3
الإحتفاظ بالزبون	%73,81	7
الولاء الزبوني	%87,15	2
الولاء الأتجاهي	%83,50	6
الولاء السلوكي	%83,72	5
الثبات الكلي لأداة الدراسة	%91,88	

ويتضح من الجدول أعلاه ان معامل ثبات كافة ابعاد الاستبانة 91.88% وهي نسبة عالية مما يؤكد إن فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً قوياً ومتماسكة ومن ناحية كل بعد فإن معامل ألفا كان لبعد تحليل بيانات الزبون بنسبة 97.83 % يليه البعد الولاء الزبوني بالمرتبة الثانية بنسبة 87.15% وجاء البعد تقوية العلاقة مع الزبون بالمرتبة الثالثة بنسبة 87.12% و اخيراً جاء بعد قاعدة بيانات الزبون بالمرتبة الاخيرة بنسبة 70% اما إدارة علاقات الزبون فقد حصلت على المرتبة الرابعة اي حالة (الوسط) بين أعلى وأدنى بعد.

د – الصيغة النهائية للأستبانة

يعرض الجدول (14) الصيغة النهائية للأستبانة

البعد	رقم الفقرة	النسبة
إدارة علاقات الزبون	من 1-20	%59
إكتساب الزبون	من 1- 3	%8
قاعدة بيانات الزبون	من 4 - 6	%8
تحليل بيانات الزبون	من 7 - 11	%14
تقوية العلاقة مع الزبون	من 12 - 16	%14
الإحتفاظ بالزبون	من 17 - 20	%11
الولاء الزبوني	من 21- 34	%41
الولاء الأتجاهي	من 21 - 26	%17
الولاء السلوكي	من 27 - 34	%23
المجموع الكلي	**34**	**%100**

وقد أعتمد مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الأختيار حيث تراوحت قيمه بين 1-5 (لا اوافق بشدة، لا اوافق، محايد، اوافق، اوافق بشدة) المبين في ملحق (3).

و تم تحديد الأهمية النسبية وفقاً للأتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالأتي:

من 1 – أقل من 2.33 (ضعيفة)

من 2.33 – 3.66(متوسطة)

من 5 -3.67(مرتفعة)

هـ - توزيع الأستبانة

حيث قامت الباحثة بتوزيع (400) استبانة على (8) مصارف تجارية أردنية في العاصمة عمان و تمكنت الباحثة من إسترداد (390) استبانة وبفترة زمنية استمرت لمدة اربعة شهور. وتم استبعاد (11) إستبانة لعد صلاحيتها للتحليل الاحصائي بسبب نقص البيانات المثبتة في تلك الاستبانات. ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الاحصائي (379) استبانة.

و- الوسائل الاحصائية

لغرض معالجة البيانات واستخراج النتائج اعتمدت الباحثة الوسائل الاحصائية التالية:

- النسب المئوية

- المتوسط الحسابي

- الأنحراف المعياري

- معامل أرتباط بيرسون (Pearson Correlation)

- معامل ثبات اداة الدراسة كرونباخ ألفا (Cronbach –Alpha)

- التحليل العاملي (Principal Components Factor Analysis)

- الأنحدار المتعدد (Multi – Regression)

- تحليل الأنحدار الهرمي (التفاعلي) (Hierarchical Regression) وذلك لإختبار اثـر تفاعـل متغيران مستقلان في متغير تابع

- ونفذت المعالجات الاحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)

الفصل الرابع

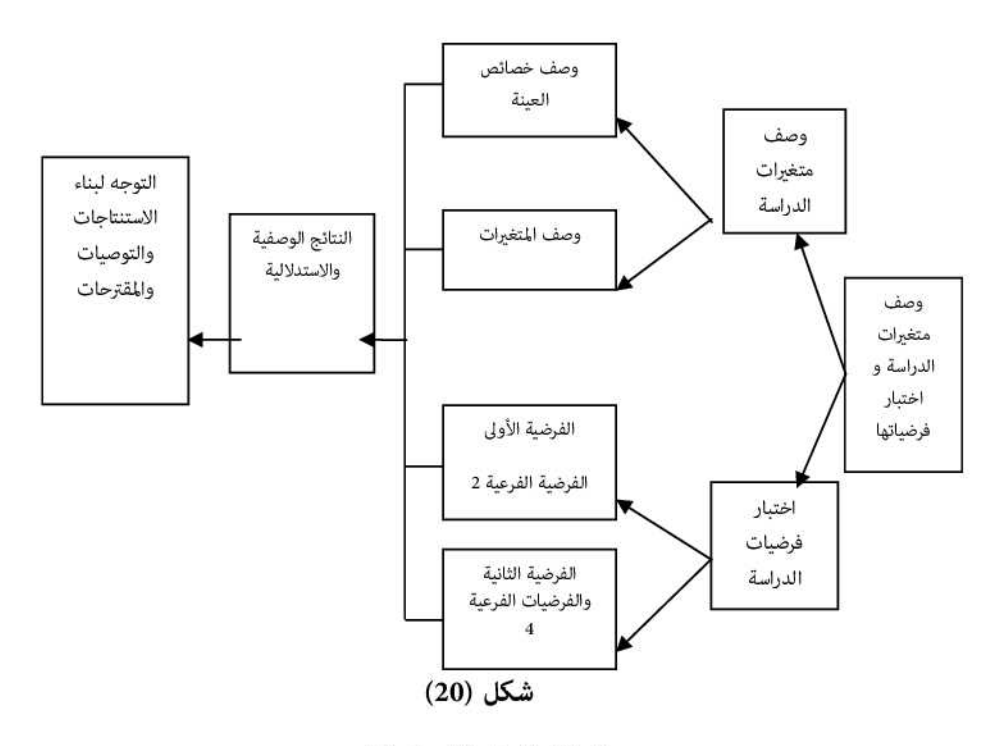
وصف متغيرات الدراسة وأختبار فرضياتها

يتضمن هذا الفصل وصف النتائج المتعلقة بإجابات العاملين والتي حصلت عليها الباحثة من (8) مصارف أردنية في العاصمة عمان، بعد إجراء الإختبارات الوصفية والإستدلالية الخاصة بالتعرف على مستوى ممارسة إدارة علاقات الزبون و الولاء الزبوني وأثر إدارة علاقات الزبون بأبعاده الخمسة على الولاء الزبوني (الأتجاهي والسلوكي) في المصارف المبحوثة، عليه ستتوزع بيانات ومعلومات هذا الفصل على مبحثين إثنين:

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني:أختبار فرضيات الدراسة.

ويعرض الشكل التالي (20) خريطة سير بيانات ومعلومات الفصل المذكور.



شكل (20)

خارطة طريق للفصل الرابع

المبحث الاول

وصف متغيرات الدراسة

أولاً: وصف خصائص العينة

لقد تم أختيار مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الشخصية للعاملين الذين تم استجوابهم خلال فترة عملهم في المصارف الأردنية المبحوثة، من اجل بيان الحقائق المتعلقة بهؤلاء العاملين.

1- النوع الإجتماعي:

جدول (14)

توزيع العينة حسب النوع الإجتماعي

النوع الإجتماعي	التكرار	النسبة	الترتيب
ذكر	261	%68.9	1
أنثى	118	%31.1	2
المجموع	379	%100	

نلاحظ من الجدول (14) إن نسبة العاملين الذين تم إستجوابهم في المصارف الأردنية المبحوثة، الذكور هم أكثر من الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 68.9% من العينة بينما بلغت نسبة الأناث 31.1% من العينة وهذا يدل على أرتفاع نسبة الذكور في العينة المبحوثة، و تفسير هذه القيمة يعود لكون مجتمعاتنا العربية هي مجتمعات ذكورية من جهة ولأن التركيبة السكانية للمجتمع الأردني تزداد فيه نسبة الذكور مقارنة بالأناث.

2- العمر:

جدول (15)

توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة	الترتيب
30 فأقل	160	%42.2	2
31 - 40	165	%43.5	1
41 - 50	50	%13.2	3
51 - 60	2	%0.5	4
61 فما فوق	2	%0.5	4
المجموع	379	%100	

نلاحظ من الجدول (15) بأن الفئات العمرية للعاملين في المصارف الأردنية عينة البحث كانت كالآتي: فقد حصلت الفئة العمرية (31 – 40 سنة) المرتبة الأولى وبواقع (43.5%) وجاءت بعدها بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبواقع (42.2%) وكانت المرتبة الثالثة من حصة الفئة العمرية (41 – 50 سنة) وبواقع (13.2%) أما الفئتين العمريتين (51- 60)، (61 فما فوق) كانت حصتهم فقط (0.5%) وتكون بذلك المرتبة الرابعة.

وتؤكد هذه النتيجة ان إدارات المصارف المبحوثة تشجع على استقطاب الأعمار الشابة والأحتفاظ بها بسبب طبيعة العمل المضني فيها والتدوير المستمر بين الفروع و الذي يلائم الفئات العمرية الشابة أكثر من غيرها.

3- المؤهل العلمي:

جدول (16)

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب
دبلوم	29	%7.7	3
دبلوم عالي	296	%4.2	1
بكالوريوس	16	%78.1	4
ماجستير	32	%8.4	2
دكتوراة	6	%1.6	5
المجموع	379	%100	

يتبين من الجدول (16) الذي يبين لنا المستويات العلمية لأفراد العينة، حيث إن العاملون في المصارف المبحوثة الذين تم إستجوابهم من حملة البكالوريوس كانت نسبتهم عالية بلغت (78.1%) من العينة و قد حصل العاملون من حملة الماجستير على نسبة (8.4%) ثم جاءت حصة الدبلوم (7.7%) وحملة الدبلوم العالي (4.2%)، وكانت أقل حصة من العاملين هم من حملت شهادة الدكتوراة فقد حصلت فقط (1.6%).

و تشير هذه النتيجة الى إن المصارف المبحوثة تهتم كثيراً بتوظيف حملة الشهادات الجامعية الأولية والعليا كأسبقية أولى، لأن هذه المؤهلات هي الأكثر فائدة لأعمالها و أنشطتها و بخاصة التخصصية و ذات الطبيعة الدولية.

4- سنوات الخبرة:

جدول (17)

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب
5 سنوات فأقل	136	%35.9	1
6 – 10 سنوات	125	%33.0	2
11 – 15 سنوات	55	%14.5	3
16 – 20 سنوات	24	%6.3	5
21 سنة فأكثر	39	%10.3	4
المجموع	379	%100	

يوضح الجدول (17) بأن العاملين في المصارف الأردنية عينة البحث الذين لديهم الخبرة النشاط المصرفي لفترة(خمس سنوات فأقل) هم (35.9%) وهي اعلى نسبة أما العاملين من ذوي الخبرة لفترة (6- 10 سنوات) كانت حصتهم (33.0%). وجاءت في المرتبة الثالثة العاملين الذين لديهم خبرة (11- 15 سنة) بواقع (14.5%) و جاءت بالمرتبة الرابعة حصة العاملين من ذوي الخبرة (21سنة فأكثر). أما المرتبة الأخيرة (الخامسة) فقد كانت في حصة العاملين ذوي الخبرة من (16- 20 سنة) وبواقع (6.3%).

و تعني هذه النتيجة إن وعاء الخبرة في المصارف المبحوثة محدود إذ أكثر من نصف العينة خبرتها (10) سنوات فأقل، وهذه النتيجة ليست مستغربة لأنها ترتبط بمتغير العمر إذ كانت الأعمار الشابة هي المهيمنة.

ثانياً: وصف إدارة علاقات الزبون

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف إدارة علاقات الزبـون وأبعـاده الفرعيـة وهـو مـا يمثـل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (3) في مشكلة الدراسة.

وقد لجأت الباحثة الى إستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1- الوسط الحسابي: التحليل الاولي للاسئلة ذوات الاجابة الخماسية.

2- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تباعد او اقتراب اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي.

ويبين الجدول (18) الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة علاقات الزبون.

الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة علاقات الزبون وفق إجابات العينة

جدول (18)

	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	إكتساب الزبون	4.2639	.560170	1	مرتفع
2	قاعدة بيانات الزبون	3.9789	.557140	4	مرتفع
3	تحليل بيانات الزبون	3.8417	.584190	5	مرتفع
4	تقوية العلاقة مع الزبون	4.0145	615430	2	مرتفع
5	الإحتفاظ بالزبون	4.0132	.562110	3	مرتفع
	معدل إدارة علاقات الزبون	4.1900	.545110	مرتفع	

يظهر من الجدول (19) الى إن إدارة علاقات الزبون حققت شدة إجابـة (وسـطاً حـسابياً) بلغـت (4.19) ونـسبة (83.8%) مـن مـساحة المقيـاس الكليـة وبـإنحراف معيـاري قـدره (0.545) وذلك يشير الى إن مستوى إدارة علاقات الزبون في المصارف الأردنية مرتفـع مـن

وجهة نظر أفراد العينة، وتفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة هو ان المصارف المبحوثة لديها وعي وإدراك بأهمية إدارة علاقات الزبون بوصفها أحد اهم مؤشرات بقاء المصرف في دائرة المنافسة و تطوره و تميزها والتي تنعكس بالإيجاب عليهم (مادياً و معنوياً) كموظفين فيه.

ويشير الجدول الى إن أعلى شدة إجابة تعود لبعد إكتساب الزبون بوسط حسابي قدره (4.26) وبنسبة (85.2%) من مساحة المقياس الكلية و بإنحراف معياري قدره(0.560) في حين سجل بعد تحليل بيانات الزبون أدنى شدة إجابة وذلك من خلال وسط حسابي بلغ (3.84) ونسبة (76.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.584)، وقد كانت نتائج الوصف لأبعاد إدارة علاقات الزبون كالآتي:

1- وصف إكتساب الزبون

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف بعد إكتساب الزبون وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (19)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرا ت المعبرة عن بعد إكتساب الزبون وفق إجابات أفراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	يسعى المصرف للحصول على زبائن جدد من خلال تطوير السوق المصرفي.	4.2665	0.64669	1	مرتفع
2	يقدم المصرف خدمات متميزة للزبائن مقارنة بالمصارف المنافسة.	4.1451	0.74005	3	مرتفع
3	يحرص المصرف على رضا الزبائن الحاليين لدورهم في إكتساب زبائن جدد.	4.2612	0.64476	2	مرتفع
	المعدل العام	4.2639	0.56017	مرتفع	

يشير الجدول (19) الى إن بعد إكتساب الزبون حقق شدة إجابة بلغت (4.26) و بنسبة (85.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.560) وهو ما يشير الى ان مستوى إكتساب الزبون في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويشير الجدول الى إن الفقرة (1) والتي تنص يسعى المصرف للحصول على زبائن جدد من خلال تطوير السوق المصرفي أعلى شدة إجابة بلغت (4.26) ونسبة (85.2%) من مساحة المقياس الكليةو بإنحراف معياري قدره (0.646)، وهذا يعني ان عينة الدراسة تحرص على زيادة عدد الزبائن و هي واعية ان هذه الزيادة تتحقق من خلال تطوير السوق المصرفي بأشكال و تسهيلات متعددة، في حين حققت الفقرة (2) والتي تنص على يقدم المصرف خدمات متميزة للزبائن مقارنة بالمصارف المنافسة أدنى شدة إجابة وبلغت (4.14) و بنسبة (82.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.740).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (3) والخاصة بـ يحرص المصرف على رضا الزبائن الحاليين لدورهم في إكتساب زبائن جدد من خلال إنحراف معياري قدره (0.644) في حين سجلت الفقرة (2) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (0.740).

و تفسير ذلك برأي الباحثة هو برغم إن هذه الفقرة حصلت على تقدير مرتفع ألا إن تسلسلها كان الأخير و هذا يعني أن المصرف يعتمد على نفسه في كسب زبائن جدد كأولوية أولى ومن ثم على الزبائن الحاليين كأولوية ثانية.

وبشكل عام فإن النتائج التي حصل عليها تشير الى إن عملية إكتساب الزبون تحظى بأهمية كبيرة في الممارسة والتطبيق.

2- وصف قاعدة بيانات الزبون

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف بعد قاعدة بيانات الزبون وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (20)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد قاعدة بيانات الزبون وفق إجابات أفراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
4	يمتلك المصرف قاعدة بيانات متكاملة عن زبائنه تسهل انجاز معاملاتهم بسهولة..	4.0422	0.66533	2	مرتفع
5	يُسهل المصرف على موظفيه الوصول الى معلومات الزبون بالوقت المناسب لتمكينهم من تقديم الخدمة المناسبة.	4.1055	0.64607	1	مرتفع
6	يعتمد المصرف على قاعدة بيانات الزبون في تصميم خدمة مناسبة لكل زبون.	3.9156	0.68487	3	مرتفع
المعدل العام		3.9789	0.55714	مرتفع	

يشير الجدول (20) الى إن بعد قاعدة بيانات الزبون حقق شدة إجابة بلغت (3.97) و بنسبة (97.4%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.557) وهو ما يشير الى ان مستوى قاعدة بيانات الزبون في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويـشير الجـدول الى إن الفقـرة (5) والتـي تـنص يُـسهل المـصرف عـلى موظفيـه الوصـول الى معلومات الزبون بالوقت المناسب لتمكينهم من تقـديم الخدمـة المناسـبة أعـلى شـدة إجابـة بلغت (4.10) ونسبة (82%) من مساحة المقياس الكليـة وبـإنحراف معيـاري قـدره (0.646)، وترى الباحثة ان هذه النتيجة تـشير الى إن إدارة المـصرف تعتمـد تقانـة الاتـصالات المفتوحـة والشفافية لتمكين موظيفها من الحصول على المعلومات لأنها تعي إن ذلك سيسرع في خدمـة الزبون، في حين حققت الفقرة (6) والتي تنص يعتمد المصرف عـلى قاعـدة بيانـات الزبـون في تصميم خدمة مناسبة لكل زبون على أدنى شدة إجابة وبلغت (3.91) و بنسبة (78.2%) مـن مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.684).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقـرة (5) مـن خـلال إنحـراف معيـاري قدره (0.646) في حين سـجلت الفقـرة (6) أعـلى تـشتت في إجابـات أفـراد العينـة وبـإنحراف معياري قدره (0.684).

فبرغم من أنها كانت ممارسة مرتفعة إلا إن الباحثة ترى إن المصارف المبحوثة تعتمد بالدرجة الأساس على قاعدة البيانات العامة التي تشمل جميع الزبائن في تعميم خدماته ومن ثم تـأتي قاعدة بيانات الزبون بالدرجة الثانية، أنطلاقاً من مبدأ العام الى الخاص.

3- وصف تحليل بيانات الزبون

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف بعد قاعدة بيانات الزبون وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (21)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرا ت المعبرة عن بعد تحليل بيانات الزبون وفق إجابات أفراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	المستوى
7	يحلل المصرف بشكل دوري شامل بيانات زبائنه لتحديد قيمة كل واحد منهم.	3.723	0.76274	5	مرتفع
8	يستخدم المصرف تكنولوجيا متقدمة لتحويل البيانات الاولية الى معلومات مفيدة واضحة تسهل التعامل مع زبائنه.	3.9261	0.61707	2	مرتفع
9	يتمكن المصرف من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالشراء من التنبؤ بالزبائن المحتملين.	3.8443	0.70863	3	مرتفع
10	يستشرف المصرف من خلال تحليل بيانات الزبون طبيعة العلاقة المستقبلية لزبائنه.	3.8021	0.72768	4	مرتفع
11	يُحدد المصرف من خلال تحليل بيانات الزبون توجهات الزبون نحو خدماته.	3.9604	0.62659	1	مرتفع
المعدل العام		3.8417	0.58419	مرتفع	

يشير الجدول (21) الى إن بعد تحليل بيانات الزبون حقق شدة إجابة بلغت (3.84) و بنسبة (76.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.584) وهو ما يشير الى ان مستوى تحليل بيانات الزبون في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويشير الجدول الى إن الفقرة (11) والتي تنص يُحدد المصرف من خلال تحليل بيانات الزبون توجهات الزبون نحو خدماته أعلى شدة إجابة بلغت (3.96) ونسبة (79.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.626)، وهذا يدل ان ادارة المصرف كانت توجهاتها بشكل ايجابي نحو تحقيق خدمات الزبون بما يتلائم مع رغباته وميوله، في حين حققت الفقرة (7) والتي تنص يحلل المصرف بشكل دوري شامل بيانات زبائنه لتحديد قيمة كل واحد منهم على أدنى شدة إجابة وبلغت (3.72) و بنسبة (74.4%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.762).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (8) التي تنص يتمكن المصرف من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالشراء من التنبؤ بالزبائن المحتملين من خلال إنحراف معياري قدره (0.617) في حين سجلت الفقرة (7) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (0.762).

وبشكل عام فإن النتائج المتحصل عليها تشير ان عملية تحليل بيانات الزبون تحظى بإهتمام من قبل الادارات المصرفية ولكن هذه النتيجة لازالت دون مستوى الطموح وتحتاج الى ممارسات واجراءات متطورة وحديثة لتحليل بيانات الزبون.

4- وصف تقوية العلاقة مع الزبون

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف بعد تقوية العلاقة مع الزبون وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (22)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تقوية العلاقة مع الزبون وفق إجابات أفراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
12	يسعى المصرف الى اقامة علاقات طيبة مع زبائنه بالاعتماد على المنفعة الهادفة المشتركة.	4.0818	0.72824	3	مرتفع
13	يقدم المصرف خدمات أضافية متميزة للزبائن بهدف تكوين انطباع ايجابي لديهم.	4.1689	0.58913	2	مرتفع
14	يحث المصرف العاملين فيه على التفاعل الايجابي مع الزبائن لكسب رضاهم بغية تطوير العلاقة معهم.	4.2296	0.64862	1	مرتفع
15	يختار المصرف عاملين يتميزون باللطف و الكياسة لتقوية العلاقة مع الزبائن.	4.0079	0.76459	4	مرتفع
16	يطور المصرف حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون بإستمرار بوصفها الضمانة الاكيدة لإستدامة العلاقة مع الزبائن.	3.9472	0.69569	5	مرتفع
المعدل العام		4.0145	0.61543	مرتفع	

يشير الجدول (22) الى إن بعد تقوية العلاقة مع الزبـون حقـق شـدة إجابـة بلغـت (4.01) و بنسبة (80.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قـدره (0.615) وهـو مـا يـشير الى ان مستوى تقوية العلاقة مع الزبون في المـصارف الأردنيـة مرتفـع مـن وجهـة نظـر أفـراد العينة.

ويشير الجدول الى إن الفقـرة (14) والتـي تـنص يحـث المـصرف العـاملين فيـه عـلى التفاعـل الايجابي مع الزبائن لكسب رضاهم بغية تطوير العلاقة معهم أعلى شدة إجابة بلغـت (4.22) ونسبة (84.4%) من مساحة المقياس الكلية وبـإنحراف معيـاري قـدره (0.648)، ويتبـين مـن خـلال الاجابـات ان الادارات المـصرفية تحـرص عـلى تقـديم التقنيـات والمعلومـات الحديثـة والمتطورة التي تدعم التفاعل الايجابي بين الموظف والزبون، في حين حققت الفقرة (16) والتي تنص يطور المصرف حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون بإستمرار بوصفها الضمانة الاكيـدة لإستدامة العلاقة مع الزبـائن عـلى أدنى شـدة إجابـة وبلغـت (3.94) و بنـسبة (78.8%) مـن مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.695).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقـد سـجلته الفقـرة (13) التـي تـنص يقـدم المـصرف خدمات أضافية متميزة للزبائن بهدف تكوين انطباع ايجابي لديهم من خلال إنحراف معياري قدره (0.589) في حين سجلت الفقرة (14) أعـلى تـشتت في إجابـات أفـراد العينـة وبـإنحراف معياري قدره (0.648).

ان الباحثة ترى ان الادارات المصرفية بالرغم من انها تسعى الى تقوية العلاقـة مـع الزبـون الا انها لم تصل الى المستوى المطلوب الذي يرغب به الزبون.

5- وصف الإحتفاظ بالزبون

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف بعد الأحتفاظ الزبون وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (23)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الإحتفاظ بالزبون وفق إجابات أفراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
17	يحلل المصرف بإستمرار دوافع زبائنه ليحدد الحوافز الملائمة لها.	3.9129	0.64678	4	مرتفع
18	يقدم المصرف تفاصيل وافيه لزبائنه عن مجمل انشطته دون اخفاء اي معلومة.	4.0053	0.67060	3	مرتفع
19	يبادر المصرف الى حل مشاكل الزبائن بأسرع وقت ممكن.	4.0237	0.67610	2	مرتفع
20	يدرس المصرف شكاوي الزبائن بعناية لإنصافهم بشكل يجعلهم أكثر احتراماً للمصرف.	4.1135	0.73844	1	مرتفع
المعدل العام		4.0132	0.56511	مرتفع	

يشير الجدول (23) الى إن بعد الإحتفاظ بالزبون حقق شدة إجابة بلغت (4.01) و بنسبة (80.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.565) وهو ما يشير الى ان مستوى الإحتفاظ بالزبون في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويشير الجدول الى إن الفقرة (20) والتي تنص يدرس المصرف شكاوي الزبائن بعناية لإنصافهم بشكل يجعلهم أكثر احتراماً للمصرف أعلى شدة إجابة بلغت (4.11) ونسبة (82.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.738)، و تفسير ذلك برأي الباحثة ان الادارات المصرفية تهتم بإستلام شكاوي الزبائن والأخذ بها بنظر الأعتبار ليجعل الزبون ذا احترام للمصرف واستمرار معاملته مع نفس المصرف ودون اللجوء الى مصرف منافس، في حين حققت الفقرة (17) والتي تنص يحلل المصرف بإستمرار دوافع زبائنه ليحدد الحوافز الملائمة لها على أدنى شدة إجابة وبلغت (3.91) و بنسبة (78.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.646).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (17) من خلال إنحراف معياري قدره (0.646) في حين سجلت الفقرة (20) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (0.738).

و بعد العرض والتحليل السابق، تفسر الباحثة سبب حصول جميع ابعاد إدارة علاقات الزبون على تقديرات مرتفعة الى ان المصارف المبحوثة تحرص على ممارسات هذه الإدارة وعياً وإدراكاً منها بإن تلك الإدارة هي الأساس في بناء الثقة لدى الزبون و من ثم إكتسابه و إعتباره شريكاً معها للإحتفاظ هذا من جانب ومن جانب اخر ان طبيعة المنافسة بين المصارف تفرض عليها الألتزام بممارسات هذه الإدارة. و لكن برغم ذلك فإن المصارف المبحوثة لا زال لديها بعدين ليس بالمستوى المطلوب مقارنة مع الأبعاد الأخرى و هما (قاعدة بيانات الزبون و تحليل بيانات الزبون) ويعود السبب برأي الباحثة الى المصارف المبحوثة لا زالت تعطي الأولوية

لتحليل البيانات العامة التي تخص مجمل عمليات الزبائن والبيئة كأولوية أولى و من ثم تحليل بيانات الزبون كأولوية ثانية.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسات (الصفار،2012) و (الشرايعة،2010) ومن الدراسات الاجنبية تتفق مع دراسة (Ali et al,2013) و (Wang,2012) وتختلف مع دراسة (العبادي،2008)حيث جاءت نسبة فاعلية إدارة علاقات الزبون متوسطة وهذا ما يؤكد القصور في عملية صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون.

ثالثاً: وصف الولاء الزبوني

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف الولاء الزبوني و متغيراته الفرعية وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (4) في مشكلة الدراسة.

وقد لجأت الباحثة الى إستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1- الوسط الحسابي: التحليل الاولي للاسئلة ذوات الاجابة الخماسية.

2- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تباعد او اقتراب اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي.

ويبين الجدول (24) الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لمتغيرات الولاء الزبوني.

جدول (24)

الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لمتغيرات الولاء الزبوني وفق إجابات العينة

	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
1	الولاء الأتجاهي	3.9472	0.56565	2	مرتفع
2	الولاء السلوكي	3.9499	0.50930	1	مرتفع
	معدل الولاء الزبوني	3.6755	0.57409	مرتفع	

يظهر من الجدول الى إن الولاء الزبوني حقق شدة إجابة (وسطاً حسابياً) بلغت(3.67) ونسبة (73.4%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.574) وذلك يشير الى إن مستوى الولاء الزبوني في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، إن النتائج المتحصل عليها تشير الى إهتمام المصارف المبحوثة بالولاء بشقيه الأتجاهي و السلوكي إيماناً منها بأن الولاء أحد مفاتيح المنافسة و تحقيق العد على المنافسين من خلال تكوين رضا الزبائن والإحتفاظ بهم.

ويشير الجدول الى إن أعلى شدة إجابة تعود لمتغير الولاء السلوكي بوسط حسابي قدره (3.94) وبنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية و بإنحراف معياري قدره(0.509) في حين سجل متغير الولاء الأتجاهي أدنى شدة إجابة وذلك من خلال وسط حسابي بلغ (3.94) ونسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.565).

1- وصف الولاء الأتجاهي

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف متغير الولاء الأتجاهي وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (25)

الأوساط الحسايبة والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن متغيرالولاء الأتجاهي وفق إجابات أفراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
21	يهتم المصرف بالولاء الاتجاهي لكونه يساعد المصرف في بناء علاقات طيبة مع زبائنه تساهم في الحفاظ عليهم من خلال الاستشارات المجانية المقدمة لهم.	3.9604	0.70973	2	مرتفع
22	يسعى المصرف الى تقديم خدمات متميزة لزبائنه حسب تفضيلاتهم (على مقاس الزبون) (Customization).	3.8153	0.78523	6	مرتفع
23	يحلل المصرف بواقعية المتغيرات التي ترافق وقت الشراء عند الزبون لمنعه من	3.8285	0.77639	4	مرتفع

	شراء علامة تجارية أخرى (مصرف أخر).				
24	يتابع المصرف واقعية الولاء الاتجاهي لدى زبائنه خوفاً من تحوله الى ولاء مزور (زائف).	3.8206	0.76946	5	مرتفع
25	يعي المصرف أهمية نتائج الولاء الاتجاهي بوصفها بيانات حقيقية لإتخاذ قراراته المستقبلية.	3.8997	0.62613	3	مرتفع
26	ينمي المصرف الولاء الاتجاهي لدى زبائنه من خلال الإيفاء بإلتزاماته إتجاههم كونه سينعكس على مبدأ ترسيخ الثقة المتبادلة بينهم.	4.095	0.65178	1	مرتفع
المعدل العام		3.9472	0.56561	مرتفع	

يشير الجدول (25) الى إن متغير الولاء الأتجاهي حقق شدة إجابة بلغت (3.94) و بنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.565) وهو ما يشير الى ان مستوى الولاء الأتجاهي في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويشير الجدول الى إن الفقرة (26) والتي تنص ينمي المصرف الولاء الاتجاهي لدى زبائنه من خلال الإيفاء بإلتزاماته إتجاههم كونه سينعكس على مبدأ ترسيخ الثقة المتبادلة بينهم أعلى شدة إجابة بلغت (4.09) ونسبة (81.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره

(0.651)، وسبب ذلك الى إن المصارف المبحوثة تدرك بشكل واقعي و من خلال تمرسها بإن ترسيخ الثقة لدى الزبون يقوده الى الإيفاء بالألتزامات و سرعة الأستجابة لها و دون ذلك سيترك الزبون المصرف و يلجأ الى المصارف المنافسة.

في حين حققت الفقرة (22) والتي تنص يسعى المصرف الى تقديم خدمات متميزة لزبائنه حسب تفضيلاتهم (على مقاس الزبون) (Customization) على أدنى شدة إجابة وبلغت (3.81) و بنسبة (76.2%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0,785).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (25) التي تنص يعي المصرف أهمية نتائج الولاء الاتجاهي بوصفها بيانات حقيقية لإتخاذ قراراته المستقبلية من خلال إنحراف معياري قدره (0.626) في حين سجلت الفقرة (22) أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (0.785).

و تفسر الباحثة سبب ذلك الى ان المصارف المبحوثة لا زالت تهتم بالدرجة الاولى و الأساس بالطلبات العامة و الخدمات السائدة مع محدودية كبيرة للزبونية (Customization) لأنها تحتاج الى امكانات و مرونة عالية لا تمتلكها كاملةً وتأتي هذه القيمة متسقة مع بعدي (تحليل بيانات الزبون و قاعدة بيانات الزبون) في أبعاد إدارة علاقات الزبون.

وبشكل عام فإن التقديرات التي حصل عليه الولاء الاتجاهي برغم أنها مرتفعة ولكنها لا زالت دون مستوى الطموح الذي يعزز القدرة التنافسية.

2- وصف الولاء السلوكي

يشير هذا الجزء من الدراسة الى وصف متغير الولاء السلوكي وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لمتغير الولاء السلوكي وفق إجابات افراد العينة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
27	يهتم المصرف بالولاء السلوكي لكونه يحقق فوائد مباشرة متمثلة بمستويات إلتزام عالية للمصرف.	3.934	0.66934	5	مرتفع
28	يولي المصرف اهتمام واسع للولاء السلوكي لكونه يحقق سلوك شرائي حقيقي للزبون.	3.9921	0.60197	2	مرتفع
29	يعمل المصرف على تجسير العلاقة بين الولاء الأتجاهي والسلوكي كون الضعف في احدهم يسحب بالضعف على الثاني.	3.934	0.71520	5	مرتفع
30	يدرك المصرف ان ولاء الخدمات يختلف عن ولاء العلامة لذلك يعتمد هذا المفهوم في تفسير الولاء	3.8786	0.67928	6	مرتفع

	السلوكي.				
31	يستخدم المصرف زبائنه الموالين (الحاليين) كوسيلة ترويج لإستقطاب الزبائن المستقبليين من خلال خلق روابط ولاء قوية معهم.	4.1293	0.56195	1	مرتفع
32	يقدم المصرف فرص أكبر للتفاعل مع زبائنه بتنفيذ استراتيجية فرد الى فرد.	3.7995	0.63986	7	مرتفع
33	يسعى المصرف الى تحويل الولاء الكامن الى ولاء مستدام من خلال العمل على تقديم خدمات مصرفية ذات قيمة عالية.	3.9842	0.65041	3	مرتفع
34	يسعى المصرف لتحقيق الولاء الشامل من خلال التركيز على الربط بين الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي في آن واحد.	3.9567	0.56940	4	مرتفع
المعدل العام		3.9499	0.50930	مرتفع	

يشير الجدول (26) الى إن متغير الولاء السلوكي حقق شدة إجابة بلغت (3.94) و بنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.509) وهو ما يشير الى ان مستوى الولاء السلوكي في المصارف الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

ويشير الجدول الى إن الفقرة (31) والتي تنص يستخدم المصرف زبائنه الموالين (الحاليين) كوسيلة ترويج لإستقطاب الزبائن المستقبليين من خلال خلق روابط ولاء قوية معهم أعلى شدة إجابة بلغت (4.12) ونسبة (82.4%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.561)، ويعني ذلك من وجهة نظر الباحثة ان أحد القنوات التي تعتمدها المصارف في ترويج و أستقطاب زبائن جدد هم الزبائن الموالين و عندما نقول إحدى القنوات لإن تحليلاتنا الى إدارة علاقات الزبون أكدت ذلك حيث ان القناة الأساسية هي المصرف ذاته والدليل ان الوسط الحسابي للفقرة (31) جاء مقارباً جداً الى الوسط الحسابي للفقرة (3).

في حين حققت الفقرة (32) والتي تنص يقدم المصرف فرص أكبر للتفاعل مع زبائنه بتنفيذ استراتيجية فرد الى فرد على أدنى شدة إجابة وبلغت (3.79) و بنسبة (75.8%) من مساحة المقياس الكلية وبإنحراف معياري قدره (0.639).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (34) التي تنص يسعى المصرف لتحقيق الولاء الشامل من خلال التركيز على الربط بين الولاء الأتجاهي والولاء السلوكي في آن واحد من خلال إنحراف معياري قدره (0.669) في حين سجلت الفقرة (29) التي تنص يعمل المصرف على تجسير العلاقة بين الولاء الأتجاهي والسلوكي كون الضعف في احدهم يسحب بالضعف على الثاني أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة وبإنحراف معياري قدره (0.715).

و تفسير الباحثة هذه النتيجة بوجود فجوة ادراكية لدى المصارف المبحوثة لسبب عدم ربط الولاء الاتجاهي بالسلوكي و هذا قد يؤدي الى اضعاف ممارستها مستقبلاً، لذلك يجب تركيز اهتمام إدارات المصارف على إيجاد آليات لغلق تلك الفجوة.

وبشكل عام فإن التقديرات التي حصل عليها الـولاء الـسلوكي لا زالـت دون مـستوى الطمـوح الذي يساهم بدرجة عالية وفاعلة في ترسيخ الثقة والألتزام لدى الزبون و بالتالي تكرار السلوك الشرائي واستدامته.

وبعد العرض و التحليل السابق، ترى الباحثة ان تقديرات أفـراد عينـة البحـث للـولاء الزبـوني كانت (مرتفعة) ولكن برغم ذلك لا زالت دون مستوى الطموح وان بقاء هـذا المـستوى عـلى حالة قد يقلل من:

1- فاعلية القدرة الشرائية للعلامة.

2- فاعلية الميزة الاستراتيجية.

3- الألتزام بإعادة الشراء.

4- رضا الزبائن.

وهذا التقليل المحتمل قد يؤدي الى فقدان المصارف لفرص رابحة وعدد مـن الزبـائن الحـاليين والمحتملين. لذلك تحتاج الحالة القائمة لوضع الولاء بشقيه (الاتجاهي والـسلوكي) الى تعزيـز و تطوير مستوى اعلى ويمكن تحقيق ذلك من خلال أثر بعض المتغيرات على متغير الولاء و جاء في دراستنا هذه (إدارة علاقات الزبون) كمتغير مستقل يمكن ان يؤثر في تعزيز و تطوير الولاء, وتتفق النتائج التي حصل عليها بشان الولاء مع دراسات (ياسين،2010) و (ابـو منـديل،2008) و من الدراسات الاجنبية التي تتفق مع دراستنا الحالية كانـت دراسـات (Lertwannawit et al,2011)، (Sweenay,2007).

* وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف الثالث من أهداف الدراسة قد تحقق.

المبحث الثاني

إختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي فرضيتان والفرعية وهي (ست فرضيات بواقع (2) للفرضية الرئيسة الاولى و(4) للفرضية الرئيسة الثانية) و ذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً الى تقديم النتائج و توضيح سلوك العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وقد كانت نتائج الإختبار كالتالي:-

أولاً: اختبارات التوزيع الطبيعي

من اجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية التي تهتم بتحديد اثر المتغير المستقل إدارة علاقات الزبون في المتغير التابع الولاء الزبوني فإن الوسائل الاقرب ملائمة لتحديد ذلك الاثر وسائل الاحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وان استخدامها يستلزم الايفاء بشرطين اساسيين هما:

أ- عدم وجود ارتباط عالٍ و تداخل خطي Multi colinearity بين المتغيرات المستقلة.

ب- التوزيع الطبيعي للبيانات.

وللتأكد من توافر الشرطين المذكورين، فإن الشرط الاول يستوفي بأختباري (معامل تضخم التباين VIF)و (التباين المسموح به Tolerance) والشرط الثاني يستوفى بإحتساب (معامل الألتواء Skewness).

وبعد اجراء المعالجات الاحصائية،حصلنا على النتائج المعروضة بالجدول (27)

جدول (27)

نتائج اختبارات (التباين المسموح به)،(معامل الالتواء)،(تضخم التباين)

أبعاد ادارة علاقات الزبون	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
اكتساب الزبون	1.432	0.698	0.311
قاعدة بيانات الزبون	1.461	0.689	0.373
تحليل بيانات الزبون	1.401	0.714	0.265
تقوية العلاقة مع الزبون	1.527	0.655	0.420
الاحتفاظ بالزبون	1.592	0.628	0.322

وتـشير قاعـدة القـرار الى ان قيمـة (VIF) اذا تجـاوزت (10) و قيمـة (Tolerance) اقـل من (0.05) فهذا يعني ان هناك مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتبـاط عـالٍ و تـداخل خطـي بـين المتغـيرات المـستقلة، واذا بلغـت قيمـة معامـل الالتـواء (Skewness) (1) فـأكثر فهـذا يعنـــي ان البيانـــات لا تتـــوزع توزيعـــاً طبيعيـــاً.(الخطيـــب،2009)، (Hair et al.,1988) (Kleinbaum et al.,1988،) وبالنظر للنتـائج المتحـصل عليهـا في الجـدول الـسابق يظهـر ان جميع قيم معامل التضخم كانت اقل من(10) وقيم التباين المسموح به اكبر من (0.05) وقيم الالتواء اقل من(1)، وعلى هذا الاساس يمكن القول ان الشروط المطلوبة قد استوفيت.

ثانياً: إختبار علاقات الأثر

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بإختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية وقـد تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد في إختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية، وقـد كانـت نتائج اختبار هذه الفرضيات كالآتي:

1- يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي في المصارف الأردنية.

و يبين الجدول(28) نتائج هذا الاختبار.

جدول (28)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي

المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبون	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
إكتساب الزبون	0.301	*6.405	0.000
قاعدة بيانات الزبون	0.190	*3.963	0.000
تحليل بيانات الزبون	0.28	0.588	0.557
تقوية العلاقة مع الزبون	0.161	*3.284	0.001
الإحتفاظ بالزبون	0.234	*4.670	0.000
قيمة (R^2)	%40.5		
قيمة (F)	52.474		
مستوى الدلالة	*0.000		

$*$ Sig $\leq$ 0,05

يشير الجدول الى إن إدارة علاقات الزبون بأبعادها المختلفة تمارس أثراً معنوياً على الولاء الأتجاهي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (52.47) وهي قيمة معنوية عند ≥ (0.05) وهو ما يشير أيضاً الى معنوية الأنموذج.

وتدل قيمة (R^2) والبالغة (40.5%) الى إن إدارة علاقات الزبون تفسر ما نسبته (40.5%) من التغيرات الحاصلة في الولاء الأتجاهي في حين إن (59.5%) تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج.

وتشير نتائج التحليل الجزئي ان أكثر أبعاد إدارة علاقات الزبون إسهاماً في التأثير هو بعد اكتساب الزبون من خلال قيم Beta وT (0.301 beta)، (6.405 t) وهي قيم معنوية عند مستوى ≥ (0.05) تلاه كل من الإحتفاظ بالزبون و قاعدة بيانات الزبون وبقيم Beta و T (beta 0.234) و (4.670 t) (0.190 beta)و (t 3.963) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى ≥ (0.05).

في حيث لم يسجل بعد تحليل بيانات الزبون إسهاماً معنوياً في التأثير، ان نتائج الاختبار سابقة الذكر تشير الى ان ابعاد ادارة علاقات الزبون مجتمعةً تؤثر ايجابياً في تعزيز و تطوير الولاء الاتجاهي لدى زبائن المصارف المبحوثة، وهذا هو الأهم بمستوى الدراسة الحالية في اطار مضمون الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها تفرض على إدارة المصارف الاهتمام بإدارة علاقات الزبون كمنظومة متكاملة، وليس كأبعاد منفردةً، إذا ما ارادت تعزيز و تطوير الولاء الاتجاهي و زيادة مستواه.

وبناءً على ما تقدم وتأسيساً عليه، ترفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى و نقبل الفرضية البديلة التالية بديلاً عنها: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي في المصارف الأردنية.

2- يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثانية من للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي في المصارف الاردنية.

و يبين الجدول(29) نتائج هذا الاختبار.

جدول (29)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي

المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبون	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
إكتساب الزبون	0.234	*5.007	0.000
قاعدة بيانات الزبون	0.017	0.334	0.738
تحليل بيانات الزبون	0.033	0.677	0.499
تقوية العلاقة مع الزبون	0.130	*2.800	0.005
الإحتفاظ بالزبون	0.159	*3.065	0.002
قيمة (R^2)	%22.3		
قيمة (F)	22.758		
مستوى الدلالة	*0.000		

*** Sig ≤0,05**

يشير الجدول (30) الى إن إدارة علاقات الزبون بأبعادها المختلفة تمارس أثراً معنوياً على الولاء السلوكي وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.75) وهي قيمة معنوية عند ≤ (0.05) وهو ما يشير أيضاً الى معنوية الأنموذج.

وتدل قيمة (R^2) والبالغة (22.3%) الى إن إدارة علاقات الزبون تفسر ما نسبته (22.3%) من التغيرات الحاصلة في الولاء السلوكي في حين إن (77.7%) تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج.

وتشير نتائج التحليل الجزئي ان أكثر أبعاد إدارة علاقات الزبون إسهاماً في التأثير هو بعد اكتساب الزبون من خلال قيم Beta وT (0.234 beta)، (5.007t) وهي قيم معنوية عند مستوى ≤ (0.05) تلاه كل من الإحتفاظ بالزبون و تقوية العلاقة مع الزبون وبقيم Beta و T (beta 0.159) و(3.605t)، (0.017beta) و (2.800 t) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى ≤ (0.05).

في حيث لم يسجل كل من بعد تحليل بيانات الزبون و قاعدة بيانات الزبون إسهاماً معنوياً في الأثر، ان نتائج الاختبار السابقة تشير الى وجود اثر ايجابي لأبعاد ادارة علاقات الزبون مجتمعةً في تعزيز و تطوير الولاء السلوكي ولكن بأثر أقل من الولاء الاتجاهي، ومرة اخرى نقول ان هذه النتائج تفرض على إدارة علاقات المصارف الاهتمام بإدارة علاقات الزبون كمنظومة متكاملة، مع عدم نسيان تطوير الابعاد بأستمرار ليكون الاثر اكثر فاعلية من خلال تحقيق التآزر (Synergy) بين الابعاد كمنظومة متكاملة.

وبناءً على ما تقدم وتأسيساً عليه، ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل بديلاً عنها الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي في المصارف الاردنية.

3- يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني في المصارف الاردنية.

و يبين الجدول(30) نتائج هذا الاختبار.

جدول (30)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني

المتغير المستقل: إدارة علاقات الزبون	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
إكتساب الزبون	0.277	*4.752	00.00
قاعدة بيانات الزبون	0.015	0.255	0.799
تحليل بيانات الزبون	0.011	0.185	0.853
تقوية العلاقة مع الزبون	0.032	0.529	0.597
الإحتفاظ بالزبون	0.078	1.258*	0.020
قيمة (R^2)	%8.4		
قيمة (F)	7.957		
مستوى الدلالة	*0.000		

*** Sig ≤ 0,05**

يشير الجدول الى إن إدارة علاقات الزبون بأبعادها المختلفة تمارس تأثيراً معنوياً على الولاء الزبوني وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.957) وهي قيمة معنوية عند ≤ (0.05) وهو ما يشير أيضاً الى معنوية الأنموذج.

وتدل قيمة (R^2) والبالغة (%8.4) الى إن إدارة علاقات الزبون تفسر ما نسبته (%8.4) من التغيرات الحاصلة في الولاء الزبوني في حين إن (%91.6) تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج.

وتشير نتائج التحليل الجزئي ان أكثر أبعاد إدارة علاقات الزبون إسهاماً في الأثر هو بعد اكتساب الزبون من خلال قيم Beta وT (0.277 beta)، (4.752 t) وهي قيم معنوية عند مستوى ≥ (0.05) تلاه الإحتفاظ بالزبون وبقيم Beta وT (0.078 beta) و(1.258t)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ≥ (0.05).

في حيث لم يسجل كل من بعد تحليل بيانات الزبون(beta 0.011) (t 0.185) و قاعدة بيانات الزبون (beta 0.015) (t 0.255) و تقوية العلاقة مع الزبون (beta 0.032)(t 0.529) إسهاماً معنوياً في الأثر، ان نتائج الاختبار تعضد تحليل الباحثة لنتائج الفرضيتين الفرعيتين السابقتين، والذي يؤكد على ضرورة النظر الى ادارة علاقات الزبون والاهتمام بها من قبل المصارف المبحوثة كمنظومة متكاملة، و ليس كأبعاد منفردة مع عدم نسيان تطوير الأبعاد، لتحقيق حالة التآزر و مضامين سلسلة القيمة.

وبناءً على ما تقدم وتأسيساً عليه، ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الاولى وتقبل بديلاً عنها الفرضية البديلة التالية: <u>يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني في المصارف الاردنية.</u>

وتتفق النتائج الخاصة بأختبار الفرضيات السابقة مع دراسة (التميمي،2010)و (جابر،2008)و (Anabila,2013) ولا تتفق مع دراسة (Das et al,2009) حيث بينت النتائج ان هناك قصور واضح فيما يتعلق بنشر الممارسات في ادارة علاقات الزبون مما ادى الى انخفاض ولاء الزبون.

ثالثاً: الدور المعدل للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي) لعلاقة أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني

أ- يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الاولى والثانية للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة، وقد تم استخدام اسلوب الانحدار الهرمي في اختبار هذه الفرضية،وقد كانت نتائج الاختبار كالاتي:

1- - الدور المعدل للخبرة لعلاقة اثر ادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي

يشير الجدول (31) الى نتائج اختبار الدور المعدل الذي تقوم به الخبرة في علاقة ادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي.

جدول (31)

الانحدار الهرمي للدورالمعدل للخبرة لعلاقة اثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي

	نموذج 1			نموذج 2			نموذج 3		
	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
التاثيرات المباشرة - ادارة علاقات الزبائن - الخبرة	7.97	0.380	0.000	8.34	0.401	0.000	4.56	0.407	0.000
التاثيرات غير المباشرة ادارة علاقات الزبائن * الخبرة				-2.41	0.116-	0.016	-0.211	-0.085	0.833
							-0.079	-0.033	0.937
قيمة(R^2)	0.144			0.157			0.158		
Δقيمة(R^2)				0.013			0.001		
F	63.657			35.143			23.369		
مستوى الدلالة	0.000			0.000			0.000		

ويظهر من الجدول إنه في النموذج الاول تم دراسة اثر ادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي كأحد ابعاد الولاء الزبوني , اذ يظهر وجود اثر معنوي لإدارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي ودل من خلال قيمة F والبالغة (63.657) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 ويدعم هذه النتيجة قيم كل من B , T والبالغة (t=7.974) (beta=0.380) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة , ويظهر من النموذج ان ادارة علاقات الزبون تفسر مانسبته (14.4%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء الاتجاهي وذلك وفقا لقيمة معامل التفسير R^2.

وفي النموذج الثاني تم ادخال واضافة متغير الخبرة لدراسة اثره في الولاء الاتجاهي وقد تبين وجود اثر معنوي للخبرة في الولاء الاتجاهي , اذ بلغت قيمة B , T (t =-2.41) (beta=-0.116)وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 كما يشير هذا النموذج الى ارتفاع تاثير ادارة علاقات الزبون في الولاء الاتجاهي , اذ ارتفعت قيم B , T لتصبح (t= 8.34) (beta =0.401) وهي قيم معنوية , وشهدت قيمة R^2 ارتفاعا في النموذج الثاني مقارنة بالنموذج الاول بلغ (0.013) اي ان نسبة تفسير ادارة علاقت الزبون للتغيرات في الولاء السلوكي ارتفعت بنسبة 13%.

اما في النموذج الثالث فقد تم اضافة صيغة التفاعل مابين ادارة علاقات الزبون والخبرة , وقد تبين عدم وجود اثر معنوي لصيغة التفاعل مابين ادارة علاقات الزبون والخبرة والولاء الاتجاهي اذ بلغت قيمة B , T لصيغة التفاعل (t=-0.079) (beta=-0.033)وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 وقد تبين من النتائج انخفاض تاثير ادارة علاقات الزبون في الولاء الاتجاهي اذ انخفضت قيمة B, T الى قيم اكثر انخفاضا مقارنة بالنموذج الثاني وبلغ (t=4.56) (beta=0.407) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 , كما سجل معامل التفسير R2 ارتفاعا بسيطا بلغ 0.001

وعليه يمكن القول ان متغير الخبرة لم يسهم في تعديل العلاقة معنويا مابين ادارة علاقات اللزبون والولاء الاتجاهي ومن ثم يفيد ذلك بقبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص: <u>لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي تعزى للخبرة بوصفها متغير معدل</u>، من الفرضية الرئيسة الثانية.

2- الدور المعدل للخبرة لعلاقة اثرادارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي

يشير الجدول (32) الى نتائج اختبار الدور المعدل الذي يقوم به الخبرة في علاقة ادارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي.

جدول (32)

الانحدار الهرمي للدورالمعدل للخبرة لعلاقة اثر إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي

	نموذج 1			نموذج 2			نموذج 3		
	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
التاثيرات المباشرة									
- إدارة علاقات الزبائن	5.50	0.27	0.000	5.92	0.296	0.000	2.74	0.254	0.000
- الخبرة				-2.57	-0.129	0.010	-0.846	-0.353	0.398
التاثيرات غير المباشرة ادارة علاقات الزبائن * الخبرة							0.542	0.237	0.588
قيمة(R^2)	0.074			0.090			0.091		
قيمة(R^2)Δ				0.016			0.001		
F	30.269			18.870			12.521		
مستوى الدلالة	0.000			0.000			0.000		

يظهر من الجدول اعلاه ان في النموذج الاول تم دراسة اثر ادارة علاقات الزبـون عـلى الـولاء السلوكي كأحد ابعاد الولاء الزبوني , اذ يظهر وجود اثر معنوي لإدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي ودل من خلال قيمة F والبالغة (30.269) وهي قيمة معنوية عنـد مـستوى دلالـة < 0.05 ويدعم هذه النتيجة قيم كل من B , T والبالغة (t=5.50) (beta=0.273) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة , ويظهر من النمـوذج ان ادارة علاقـات الزبـون تفـسر مانسبته (7.4%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء السلوكي وذلك وفقا لقيمة معامـل التفـسير R^2

وفي النمـوذج الثـاني تـم ادخـال واضـافة متغـير الخـبرة لدراسـة اثـره في الـولاء الـسلوكي وقـد تبـين وجـود اثـر معنـوي للخـبرة في الـولاء الـسلوكي اذ بلغـت قيمـة B , T (t=-2.57) (beta=-0.129)وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 , كـما ان دخـول الخـبرة ادى الى ارتفاع اثر ادارة علاقات الزبون في الولاء الـسلوكي , اذ ارتفعـت قـيم B , T لتـصبح (t=5.92) (beta=0.296) وهي قيم معنوية , كماسجلت قيمـة R^2 ارتفاعـا بلـغ.013 في النمـوذج الثـاني مقارنة بالنموذج الاول.

اما في النموذج الثالث فقـد تـم اضـافة صـيغة التفاعـل مـابين ادارة علاقـات الزبـون و الـولاء السلوكي والخبرة , وقد تبين عدم وجود تاثير معنوي لصيغة التفاعل مابين ادارة علاقات الزبون والخـبرة اذ بلغـت قيمـة B , T لـصيغة التفاعـل (t=0.542) (beta=0.237) وهـي قـيم غـير معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 وقد تبين من النتائج انخفاض تاثير ادارة علاقات الزبـون في الولاء السلوكي اذ انخفضت قيمة B, T الى قيم اكثر انخفاضا مقارنة بالنموذج الثاني (t=2.74) (beta=0.254)وهي قيم معنوية , كما سجل معامل التفسير R انخفاضا بسيطا بلغ 0.001

وعليه يمكن القول ان متغير الخبرة لم يسهم في تعديل العلاقة معنويا مابين ادارة علاقات الزبون والولاء السلوكي ومن ثم يفيد ذلك بقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي تعزى للخبرة بوصفها متغير معدل، من الفرضية الرئيسة الثانية.

ان نتائج الفرضيات الفرعية اعلاه يفيد ان متغير الخبرة لايعدل العلاقة مابين ادارة علاقات الزبون وكل من الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي، ومرد ذلك في رأي الباحثة الى ان اكثر من نصف افراد العينة المبحوثة وتحديداً (68.9%) خبراتها كانت عشرة سنوات فأقل، من بينهم اكثر من ثلث افراد العينة و تحديداً (35.9%)هم من ذوات الخبرة التي تقل عن خمس سنوات. و بالتالي فإن وعاء الخبرة ليس واسعاً فضلاً عن ان الالتزام الشديد بثقافة الاجراءات التي تتميز بالتركيز الشديد على انجاز الوظائف المحدودة مع مستوى مودة وصداقة محدودة او منعدمة فيما بين المستويات الافقية والعمودية مما يقلل من المساهمات الابداعية.

ب- يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة، وقد تم استخدام اسلوب الانحدار الهرمي في اختبار هذه الفرضية،وقد كانت نتائج الاختبار كالاتي:

1- الدور المعدل للمؤهل العلمي للعلاقة أثرادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي

يشير الجدول (33) الى نتائج اختبار الدور المعدل الذي يقوم به المؤهل العلمي في علاقة ادارة علاقات الزبون والولاء الاتجاهي.

جدول (33)

الانحدار الهرمي للدورالمعدل للمؤهل العلمي لعلاقة اثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي

	نموذج 1			نموذج 2			نموذج 3		
	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
التاثيرات المباشرة - ادارة علاقات الزبائن - المؤهل العلمي	7.97	0.380	0.000	7.95	0.381	0.000	1.64	0.251	0.103
التاثيرات غير المباشرة ادارة علاقات الزبائن * المؤهل العلمي				-0.14	-0.006	-0.892	-0.904	0.349	0.367
							0.895	0.422	0.372
قيمة(R^2)	0.144			0.145			0.146		
Δقيمة(R^2)				0.000			0.001		
قيمةF	63.657			31.755			21.425		
مستوى الدلالة	0.000			0.000			0.000		

ويظهر من الجدول اعلاه ان في النموذج الاول تم دراسة اثر ادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي كاحد انواع الولاء الزبوني اذ يظهر وجود اثر معنوي لإدارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي ودال من خلال قيمة F والبالغة (63.657) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 ويدعم هذه النتيجة قيم كل من T , B والبالغة (t=7.974)

(beta=0.380) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة , ويظهـر مـن النمـوذج إن إدارة علاقات الزبون تفسر مانـسبته (14.4%) مـن الاختلافـات الحاصـلة في الـولاء الاتجـاهي وذلك وفقاً لقيمة معامل التفسير R^2.

وفي النموذج الثاني تم ادخال واضافة متغير المؤهل العلمـي لدراسـة اثـره في الـولاء الاتجـاهي وقد تبين عدم وجود اثر معنوي للمؤهل العلمي في الولاء الاتجاهي , اذ بلغـت قيمـة B , T (t=0.14) (beta=0.006) وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 فضلا عن إنخفاض أثر إدارة علاقـات الزبـون عـلى الـولاء الاتجـاهي , اذ انخفـضت قـيم B , T لتـصبح (7.946) (0.380) وهي قيم معنوية , ولم تشهد قيمة R^2 اي تغيير في النموذج الثاني مقارنـة بـالنموذج الاول.

اما في النموذج الثالث فقـد تـم اضـافة صـيغة التفاعـل مـابين ادارة علاقـات الزبـون و الـولاء الاتجاهي والمؤهل العلمي , وقد تبين عدم وجـود تـاثير معنـوي لـصيغة التفاعـل مـابين ادارة علاقات الزبون والمؤهـل العلمـي و الـولاء الاتجـاهي اذ بلغـت قيمـة B , T لـصيغة التفاعـل (beta=0.895) (t=0.422) وهي قيم غير معنوية عند مـستوى دلالـة < 0.05 وقـد تبـين مـن النتائج عدم وجود أي أثرمعنوي لادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي اذ انخفضت قيمة T , B الى قيم أكثر إنخفاضاً مقارنة بالنموذج الثـاني(beta=1.637) (t=0.25) وهـي قـيم غـير معنوية , كما سجل معامل التفسير R^2 إرتفاعا بسيطاً بلغ 0.001.

وعليه يمكن القول ان متغير المؤهل العلمي لم يسهم في تعديل علاقة اثر ادارة علاقات الزبون على الولاء الاتجاهي ومن ثم يفيد ذلك بقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: لايوجـد أثـر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الـولاء الأتجـاهي تعزى للمؤهل العلمي بوصفه متغير معدل، من الفرضية الرئيسة الثانية.

2- الدور المعدل للمؤهل العلمي لعلاقة أثر ادارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي

يشير الجدول (34) الى نتائج اختبار الدور المعدل الذي يقوم به المؤهل العلمي في علاقة ادارة علاقات الزبون والولاء السلوكي.

جدول (34)

لانحدار الهرمي للدورالمعدل للمؤهل العلمي لعلاقة اثر إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي

	نموذج 1			نموذج 2			نموذج 3		
	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
التاثيرات المباشرة									
- ادارة علاقات الزبائن	5.50	0.273	0.000	5.64	0.280	0.000	0.434	0.064	0.664
- المؤهل العلمي				-1.64	-0.081	0.102	-1.577	-0.710	0.116
التاثيرات غير المباشرة									
ادارة علاقات الزبائن * المؤهل العلمي							1.404	0.685	0.161
قيمة (R^2)	0.074			0.081			0.086		
Δقيمة (R^2)				0.007			0.005		
F	30.269			16.547			11.717		
مستوى الدلالة	0.000			0.000			0.000		

ويظهر من الجدول أعلاه ان في النموذج الاول تم دراسة اثر ادارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي كأحد أنواع الولاء الزبوني , اذ يظهر وجود أثر معنوي لإدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي ودال من خلال قيمة F والبالغة (30.269) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 ويدعم هذه النتيجة قيم كل من B , T والبالغة (beta=5.50) (t=0.273) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة , ويظهر من النموذج إن

إدارة علاقات الزبون تفسر مانسبته (7.4%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء السلوكي وذلك وفقا لقيمة معامل التفسير R^2.

وفي النموذج الثاني تم ادخال واضافة متغير المؤهل العلمي لدراسة اثره في الولاء السلوكي وقد تبين عدم وجود اثر معنوي للمؤهل العلمي في الولاء السلوكي اذ بلغت قيمة B , T (beta=-1.64) (t=-0.081)وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 , الا ان دخول المؤهل العلمي ادى الى ارتفاع اثر ادارة علاقات الزبون في الولاء السلوكي , اذ ارتفعت قيم B , T لتصبح (beta= 5.64) (t= 0.280) وهي قيم معنوية , كما سجلت قيمة R^2 ارتفاعا بسيطا بلغ.007 في النموذج الثاني مقارنة بالنموذج الاول.

اما في النموذج الثالث فقد تم اضافة صيغة التفاعل مابين ادارة علاقات الزبون والمؤهل العلمي , وقد تبين عدم وجود أثرمعنوي لصيغة التفاعل مابين ادارة علاقات الزبون و الولاء السلوكي والمؤهل العلمي اذ بلغت قيمة B , T لصيغة التفاعل (t=1.404) (beta=0.685) وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة < 0.05 وقد تبين من خلال ذلك عدم وجود اي أثر معنوي لإدارة علاقات الزبون على الولاء االسلوكي اذ انخفضت قيمة B, T الى قيم اكثر انخفاضا مقارنة بالنموذج الثاني (t=0.434) (beta=0.064)وهي قيم عير معنوية , كما سجل معامل التفسير(R^2) انخفاضاً بسيطاً بلغ 0.005.

وعليه يمكن القول ان متغير المؤهل العلمي لم يسهم في تعديل علاقة أثر ادارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي ومن ثم يفيد ذلك بقبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص: <u>لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي تعزى للمؤهل العلمي بوصفه متغير معدل،</u> من الفرضية الرئيسة الثانية.

ان نتائج الفرضيات الفرعية اعلاه يفيد ان متغير المؤهل العلمي لايعدل العلاقة مابين ادارة علاقات الزبون ولكل من الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي،و تفسر الباحثة سبب عدم

مساهمة المؤهل العلمي في تعديل الاثر لنوعي الولاء (الاتجاهي و السلوكي) الى ان ادارة علاقات الزبون تمثل منهجاً يقاد بالأجراءات المحددة من قبل المصارف المبحوثة و ليس كثقافة مبادرات تسمح بالإضافة والتعديل، فضلاً عن ان غالبية أفراد العينة هم من الاعمار الشابة محدودة الخبرة، وبالتالي نصل الى قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية التي تنص: لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة و المؤهل العلمي) بوصفها متغيرات معدلة.

ويعرض الجدول (35) النتائج النهائية لأختبار فرضيات الدراسة.

جدول (35)

النتائج النهائية لأختبار فرضيات الدراسة

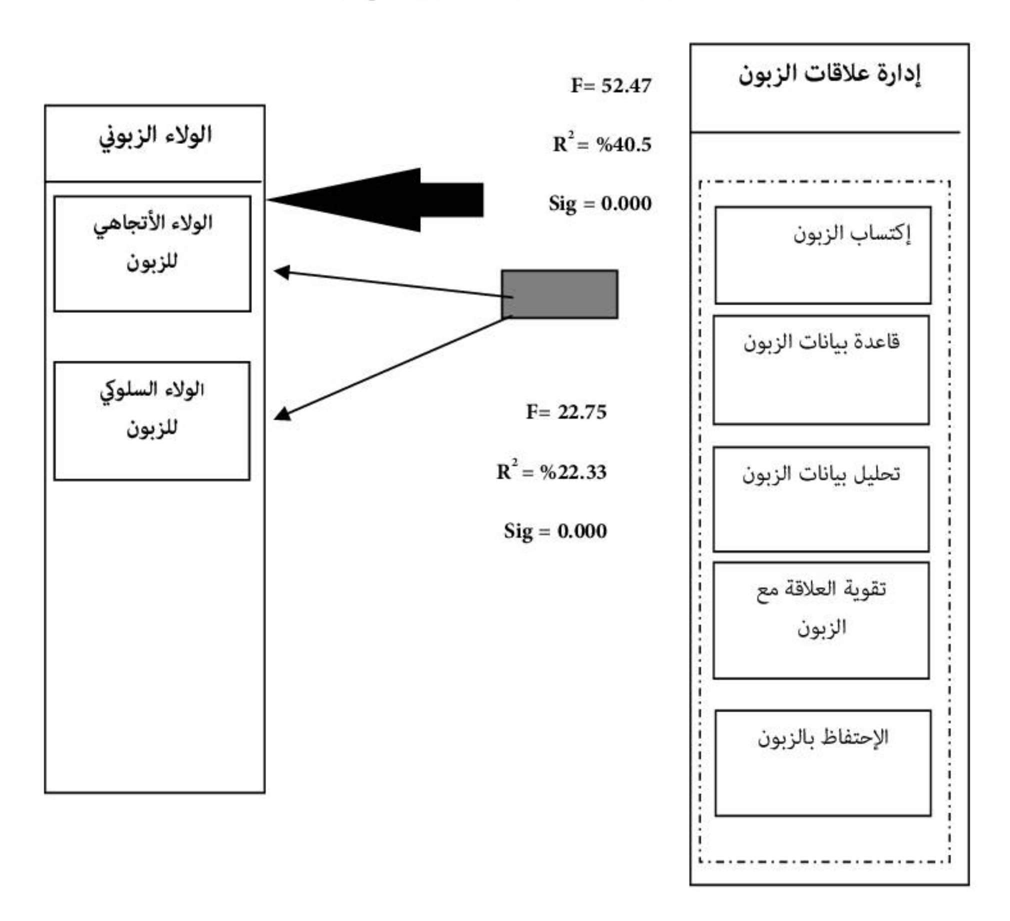
رمز الفرضية	رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
HO:1	الرئيسة الاولى	لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني في المصارف التجارية الاردنية.	رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة بديلاً عنها.
HO:1.1	الفرعية الاولى من الرئيسة	لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي في المصارف التجارية الأردنية.	رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة بديلاً عنها.
HO:1.2	الفرعية الثانية من الرئيسة	لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي في	رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة بديلاً عنها.

		المصارف التجارية الاردنية.	
HO:2	الرئيسة الثانية	لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة و المؤهل العلمي) بوصفها متغيرات معدلة.	قبول الفرضية
HO:2.1	الفرعية الاولى من الرئيسة	لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي تعزى للخبرة بوصفها متغير معدل.	قبول الفرضية
HO:2.2	الفرعية الثانية من الرئيسة	لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي تعزى للخبرة بوصفها متغير معدل.	قبول الفرضة
HO:2.3	الفرعية الثالثة من الرئيسة	لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء الأتجاهي تعزى للمؤهل العلمي بوصفه متغير معدل.	قبول الفرضية
HO:2.4	الفرعية الرابعة من الرئيسة	لايوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة علاقات الزبون على الولاء السلوكي تعزى للمؤهل العلمي بوصفه متغير معدل.	قبول الفرضية

وفي نهاية أختبار الفرضيات نقدم في الأدنى أنموذج الدراسة المختبر.

المتغير المستقل وأبعاده الفرعية المتغيرالتابع وأنواعه

sig=0.000 F=7.95 R^2 = %8.4



شكل (21)

أنموذج الدراسة المختبر

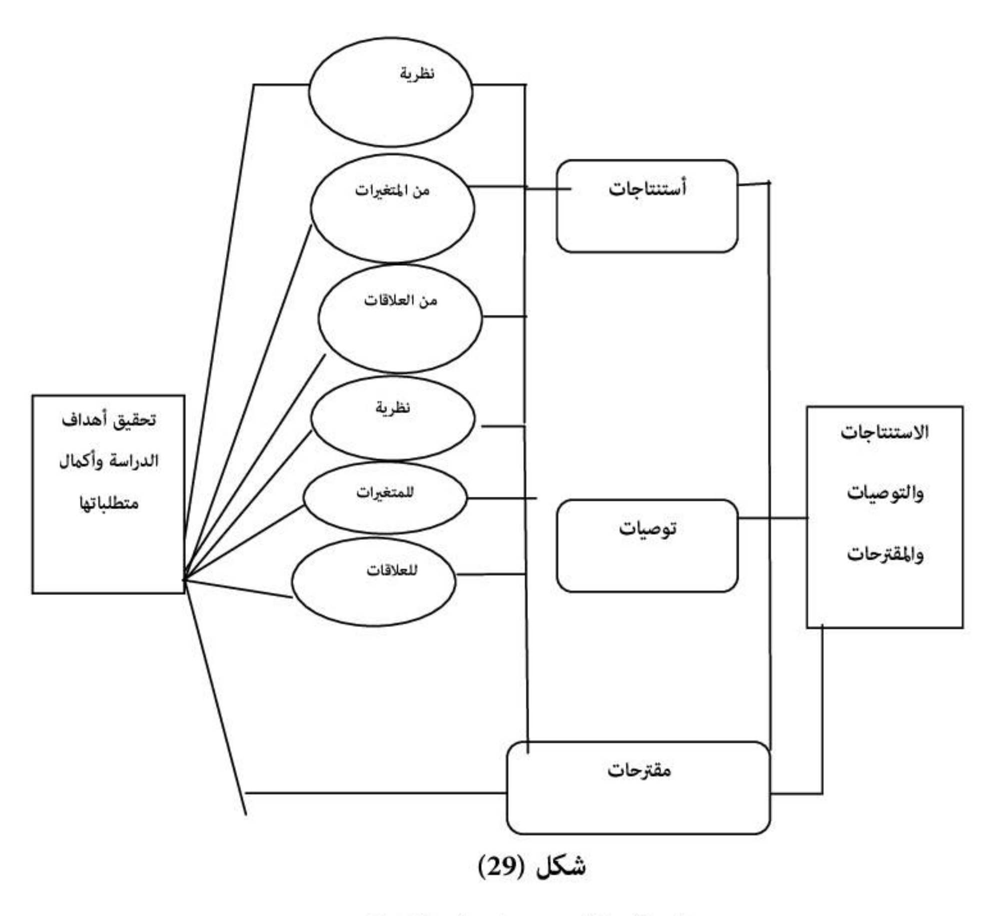
وفي نهاية تحليل الاختبارات يكون الهدف الرابع من اهداف الدراسة قد تحقق.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يقـدم هـذا الفـصل الاسـتنتاجات التـي توصـلت اليهـا الدراسـة الحاليـة في ضـوء النتـائج والتحلـيلات المقدمـة في الفـصول الـسابقة ؛ ومـن ثـم يطـرح التوصـيات المناسـبة، في ضـوء الاستنتاجات، لتطوير وتعزيز قدرة المصارف المبحوثة في مجال إدارة علاقات الزبون بما يساهم في زيادة مستوى الولاء الزبوني. وأخيراً يقترح عدد من الدراسات المستقبلية في هذا الميدان.

ويعرض الشكل الاتي خارطة سير بيانات ومعلومات هذا الفصل:



شكل (29)

خارطة بيانات ومعلومات الفصل

الأستنتاجات

أولا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

1- أظهرت تتبعات الدراسة الحالية إن إدارة علاقات الزبون تاريخياً تعود الى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل المباشر بين المزارعين وزبائنهم. و برزت كمجال نظري في بداية 1990 وكان السبب الرئيسي لظهورها هو معاناة الكثير من الصناعات لزيادة الطلب من قبل الزبائن على الجودة العالية.

2- توصلت الدراسة الحالية إن لإدارة علاقات الزبون مجموعة إبعاد أختلفت الادبيات في عددها ومضمونها إلا إن المسح الذي قامت به دراستنا اكد إن الابعاد الاكثر تكراراً وأستخداماً بين الادبيات كانت خمسة ؛ هي:(اكتساب الزبون،قاعدة بيانات الزبون،تحليل بيانات الزبون،تقوية العلاقة مع الزبون،الاحتفاظ بالزبون)

3- طرحت الدراسة الحالية بعد استفادتها من الادبيات النظرية والدراسات السابقة، مفهوماً نظرياً مضمونة: إستراتيجية ينتهجها المصرف للأستفادة من المعلومات الخاصة بالزبائن لتطوير المعرفة بهم وإقامة علاقات مربحة طويلة الأمد معهم تضمن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين منهم واكتساب جدد أخرين بالشكل الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4- بينت الدراسة الحالية إن موضوع الولاء من الموضوعات المهمة ولكنها معقدة في نفس الوقت واحد أسباب تعقيدها هو عدم وجود مفهوم محدد له وصعوبات في القياس وتباين وجهات نظر الباحثين له.

5- تعددت تصنيفات أنواع الولاء في الادبيات النظرية وكان أكثرها قبولاً الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي.

6- طرحت الدراسة الحالية بعد استفادتها من الادبيات النظرية والدراسات السابقة، مفهوماً نظرياً مضمونة: مجموعة الأتجاهات والمواقف والسلوكيات التي تعكس الألتزام والثقة

والسلوك الشرائي وإمكانية الاستعمال المستقبلي للعلامة أو الخدمة من قبل الزبون أو تزكية للمنظمة صاحبة العلامة أو الخدمة الى أصدقائه أو أقاربه.

ثانياً: الأستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك وعياً بأهمية إدارة علاقات الزبون في المصارف الأردنية المبحوثة، كممارسة وانعكاس ذلك من خلال تقديرات أفراد العينة على ابعاد الادارة المذكورة إذ كانت مرتفعة وهذه أشارة الى اهتمام الأدارات المصرفية في تطوير وتحسين الآليات و الأدوات المختلفة في التوجه نحو الزبون و إرضائه، من خلال تقديم خدمات مصرفية بمستوى راقٍ وبناء علاقات قوية معه و الإحتفاظ به، والنظر الى هذه العلاقات بأنها توجه طويل الأمد.

2- توصلت نتائج الدراسة الى وجود سعي ملموس من قبل الأدارات المصرفية لإكتساب زبائن جدد، وجاء هذا مقروناً بتقديرات أفراد العينة لهذا البعد الذي حصل على أعلى التقديرات المرتفعة. وبالتالي هذه دلالة تؤكد المحاولات الجادة للمصارف نحو تطوير السوق المصرفي والحفاظ على الزبائن الموالين.

3- أتضح إن فاعلية إدارة علاقات الزبون في المصارف المبحوثة مرتبطة بأداء أبعادها كمنظومة متكاملة متفاعلة وليس كأبعاد منفردة، وتأكد ذلك من تباين تقديرات افراد العينة للابعاد والتي كان جزءً منها ليس بمستوى الابعاد الاخرى بخاصة (الإحتفاظ بالزبون وتحليل بيانات الزبون) وبرغم ذلك كان مستوى إدارة علاقات الزبون مرتفعاً.

4- ظهر بأن انخفاض تقديرات بعدي قاعدة بيانات الزبون و تحليل بياناته مقارنة بالأبعاد الاخرى قد يعود إلى عدم إيلائهما أهمية كافية من قبل الإدارات المصرفية سبب قصور و ضعف في تصميم الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن فضلاً من عدم قيامها بتحليل البيانات المرتبطة بطبيعة الخدمات المصرفية التي يرغب الزبائن بالحصول عليها.

5- تبين من نتائج الدراسة بأن مستوى الولاء الزبوني في المصارف الأردنية المبحوثة برغم إن تقديرة كان مرتفعاً، إلا أنه لازال دون مستوى الطموح المعهود، وهذا سببه وجود حلقات وممارسات ليس بالمستوى المطلوب موزعة على نوعي الولاء (الاتجاهي و السلوكي).

6- تشير نتائج الدراسة الى إن مستوى الولاء الأتجاهي كان مرتفعاً،ولكن ليس بالطموح المطلوب إذ ان الحاجة قائمة لزيادة مستوى هذا الولاء بالشكل الذي يزيد من قدرة الادارات المصرفية بإيفائها بالتزاماتها تجاه زبائنها كونه سوف ينعكس على مبدأ ترسيخ الثقة المتبادلة معهم.

7- وبنفس الإتجاه تشير نتائج الدراسة الى إن مستوى الولاء السلوكي كان مرتفعاً، ولكن ليس بالطموح المطلوب إذ ان الحاجة قائمة لزيادة مستوى هذا الولاء بالشكل الذي يزيد من قدرة الادارات المصرفية على تقديم خدمات مصرفية ذات قيمة عالية تتلاءم و رغبات و حاجات الزبائن تقودها نحو التميز.

8- تأكد وجود حاجة فعلية للأهتمام (بالزبونية ومتابعة الولاء الاتجاهي) من قبل إدارات المصارف بوصفهما الممارسات الاقل فاعلية، وينسحب الكلام على ضرورة تبصير العاملين (بالفرق بين ولاء الخدمات وولاء العلامة) و كيفية تجسير الفجوة بين الولاء الاتجاهي والسلوكي بوصفهما الممارسات الاقل فاعلية في الولاء السلوكي.

ثالثاً: الأستنتاجات المتعلقة بإختبار الفرضيات:

1- أتضح إن إدارة علاقات الزبون كمنظومة متكاملة تزيد من مستوى الولاء الاتجاهي، وجاء هذا مقروناً بوجود الاثر المعنوي، وبالتالي فإن هذه الزيادة ستنعكس على زيادة الأستعمال المستقبلي للعلامة أو الخدمة من قبل الزبون ومن ثم تزكيته للمصرف صاحب العلامة لزبائن أخرين.

2- ظهر إن إدارة علاقات الزبون كمنظومة متكاملة تعزز من مستوى الولاء السلوكي، وجاء هذا مقروناً بوجود الاثر المعنوي، وبالتالي فإن هذا التعزيز سيساهم مساهمة فاعلة في ترسيخ الثقة لدى الزبون وبالتالي تكرار السلوك الشرائي.

3- تبين إدارة علاقات الزبون كمنظومة متكاملة تنشط من فاعلية الولاء كاملاً بنوعية الاتجاهي والسلوكي، وجاء هذا بفعل نتيجة الاثر، وهذه النتيجة تعد بمثابة دليل للمصارف المبحوثة لاستثمارها وتحقيق التجسير من خلالها بين نوعي الولاء (الاتجاهي والسلوكي) لتحقيق أعلى فائدة ايجابية منه تتمثل بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين ورضائهم من جهة وضمان زيادة الاستعمال المستقبلي للعلامة او الخدمة من قبله و تزكيته للمصرف صاحب العلامة لزبائن أخرين من جهة أخرى.

4- تأكد إن السبب الاساسي لعدم مساهمة الخبرة بوصفه، متغير معدل في هذه الدراسة، في تعديل أثر إدارة علاقات الزبون في الولاء الاتجاهي والسلوكي، إلى محدودية وعاء الخبرة لافراد العينة لان اكثر من نصف افراد العينة المبحوثة وتحديداً (68.9%) خبراتها كانت عشرة سنوات فأقل، من بينهم اكثر من ثلث افراد العينة و تحديداً (35.9%)هم من ذوات الخبرة التي تقل عن خمس سنوات.

5- ظهر إن السبب الاساسي لعدم مساهمة المؤهل العلمي بوصفة، متغير معدل في هذه الدراسة، في تعديل أثر إدارة علاقات الزبون في الولاء الاتجاهي والسلوكي، إلى إن ادارة علاقات الزبون تمثل منهجاً يقاد بالاجراءات المحددة بالسياسات التي تعمل بها المصارف، فضلاً عن أرتباط المؤهل العلمي بالخبرة المحدودة والفئات العمرية الصغيرة.

التوصيات:

إستناداً الى الأستنتاجات السابقة فإن الباحثة توصي بما يلي:

توصيات متعلقة بالجانب النظري:

1- ضرورة توسيع وأثراء موضوع إدارة علاقات الزبون والولاء الزبوني من خلال المساهمات المعرفية النوعية التي تساهم في زيادة الوعي والادراك بأهمية هذين الموضوعين.

2- توسيع مناقشة الموضوعين المذكورين في الحلقات النقاشية لطلبة الدراسات العليا بالشكل الذي يسلط الضوء على اهميتهما وضرورة تحديد إبعاد جديدة للقياس عن طريق البحث والتحليل المستمر.

3- تشجيع الباحثين وطلبة الدراسات العليا لإقتراح مفاهيم نظرية في دراستهم تخص الموضوعين المذكورين بشكل يساهم في تاسيس قاعدة مفاهيمية.

توصيات متعلقة بتطوير إدارة علاقات الزبون والولاء الزبوني في المصارف المبحوثة:

1- ضرورة إهتمام المصارف الأردنية المبحوثة بإدارة علاقات الزبون بأبعاده المختلفة وإعتبارها منهج إستراتيجي لفهم سلوك الزبائن والتأثير فيهم لضمان الحصول على المنافع المتبادلة بين الزبائن و الأدارات المصرفية، فالتوجه الحالي للمصارف التي ترغب بالبقاء والإستمرار في السوق المصرفية هو الزبون و جعله في المرتبة الأولى و محور الإهتمام الأساسي الذي توضع حوله الإستراتيجيات التسويقية، ويمكن بلوغ ذلك من خلال تأسيس ثقافة لإدارة علاقات الزبون تحتوي الممارسات الحالية وتطورنتائجها، عن طريق:

أ- دمج الافراد الجدد مع الافراد الذين يمتلكون الخبرات لتحقيق التشارك بالمعرفة وتطوير وعاء الخبرة.

ب- أقامة الشراكات الاستراتيجية مع المصارف العالمية الناجحة لزيادة التعلم التنظيمي والاستفادة من خبراتها في الاستثمار في إدارة علاقات الزبون.

2- ضرورة إهتمام المصارف الأردنية المبحوثة بإمتلاك قواعد بيانات مفصلة و شاملة و حديثة عن زبائنها الحاليين والمرتقبين و ذلك من خلال نظام إدارة علاقات الزبون وامتلاكها قدرات تشغيلها واستثماره بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على الأداء البيعي و التسويقي للمصارف: ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق:

أ- أقامة الدورات التدريبية التخصصية في مجال بناء قواعد البيانات وتشغيلها وفقاً للمواصفة العالمية (ISO-10015).

ب- تصميم برنامج للزيارات الميدانية للمصارف العالمية الناجحة للتعرف على كيفية بناء وتصميم وتشغيل قواعد بيانات الزبائن كبعد من الابعاد المؤثرة في فاعلية إدارة علاقات الزبون.

3- يتطلب من الادارات المصرفية الأردنية العمل على جمع و تحليل البيانات الضرورية المتعلقة بالزبائن بشكل دوري و شامل لتحديد قيمة كل زبون على حدة و هذا يعني تقديم خدمات مفصلة على مقاس الزبائن (Customization).

4- يتوجب على الإدارات المصرفية الأردنية العمل على البحث عن وسائل و آليات و برامج فعالة تسعى لإقامة و تقوية العلاقة مع الزبائن الحاليين والإحتفاظ بهم و العمل على إيجاد زبائن جدد و جذبهم للتعامل والحصول على خدمات مصرفية ذات مستوى لائق.

5- عقد دورات تدريبية في مجال إدارة علاقات الزبون التي تهدف الى تعريف العاملين بأهمية إدارة علاقات الزبون و أهدافها و منافعها و تبرز دورهم الهام في بناء العلاقات المربحة مع الزبائن و الإحتفاظ بهم.

6- إنشاء برمجيات (Software) تساهم في تفعيل آليات و برامج العلاقة مع الزبائن و بشكل تقني كما هو معمول به في الدول المتقدمة. وهذا يتطلب التركيز على:

أ- دراسة متطلبات البنى التحتية التقنية اللازمة.

ب- تحديد القدرات المؤسسية اللازمة.

7- إنشاء قسم خاص لإدارة علاقات الزبون في المصارف الأردنية أسوة لما موجود في المصارف التجارية العالمية ليستطيع هذا القسم الأشراف على هذه المهمة الصعبة والمعقدة، ويتطلب ذلك:

أ- تبني الادارات العليا لهذه الموضوع.

ب- تصميم الهيكل التنظيمي والوظيفي اللازم لهذا القسم.

ج- تحديد مهام القسم المذكور.

8- تعزيز الولاء وتنمية في المصارف المبحوثة بنوعية الاتجاهي والسلوكي، عن طريق:

أ- تضمين سياسات المصارف توجيهات واجراءات تحفز العمل وتشبع حاجات الافراد، بالشكل الذي يجعلهم أكثر أستعداد للدفاع عن سمعة المصرف والاهتمام بالزبائن.

ب- بناء جسور الثقة بين الافراد العاملين والمستويات الادارية المختلفة من خلال تطبيق العدالة التنظيمية والتمكين لبناء سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشعر الافراد العاملين شركاء وليس أجزاء، مما يدفعهم لتقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن وبالوقت المطلوب مع سرعة الاستجابة لهم.

ج- ربط نظم التعويضات والحوافز بمشاركة الافراد العاملين في العمل الجماعي وفرق العمل للقضاء على حالة التكاسل الوظيفي، وزيادة مساحة الابداع الذي يجذب الزبون.

د- اطلاق المبادرات الاستباقية التي توسع خيارات الزبون وتمنحة حرية الاختيار في مجالات الحياة كافة.

ه- توسيع خدمات المصارف سنوياً او دورياً لتشمل جميع الفئات المجتمعية وجميع الانشطة وفي كل مكان وزمان وباجراءات مبسطة وسريعة.

8- ضرورة إهتمام الإدارات المصرفية المبحوثة بحملة الشهادات العلمية المتخصصة في مجال العلوم المالية والمصرفية و كذلك التسويق والبيع مع مراعاة الجوانب التالية:

أ- التأكيد على توافر الخبرة العملية لديهم عند اجراء عمليات الاستقطاب والاختيار.

ب- تطوير قدراتهم من خلال برامج ربط التدريب بالمسار الوظيفي.

ج- توسيع مشاركتهم في صناعة القرارات واتخاذها والاهتمام بمقترحاتهم.

9- توصي الباحثة بضرورة تعاون الإدارات المصرفية الاردنية مع الباحثين من طلبة الدراسات الاولية والعليا في الحصول على بيانات و معلومات تسهل متطلبات البحث العلمي لتحقيق نتائج علمية جيدة تساهم في تطوير النشاط المصرفي الاردني.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

في اطار أستنتاجات الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة اجراء الدراسات المستقبلية الاتية:

1- دراسات حول هذا الموضوع في قطاعات خدمية أخرى كالتأمين والفنادق والمستشفيات لوجود عامل التنافس فيما بينهما.

2- دراسات حول هذا الموضوع تستخدم أبعاداً أخرى لإدارة علاقات الزبون والولاء الزبوني من غير المستخدمة بالدراسة الحالية نظراً لحداثتة وأهمية هذه الموضوعات لمنظمات الاعمال.

3- دراسة مماثلة للدراسة الحالية و لكن بشرط عمل مقارنة بين المصارف التجارية المحلية والمصارف الأجنبية نظراً لإختلاف فلسفة و آليات إداراتها نحو الزبائن على المستوى المحلي والعالمي.

4- دراسة مماثلة للدراسة الحالية و لكن بشرط عمل مقارنة بين المصارف التجارية المحلية والمصارف ذات النشاط التجاري الاسلامي.

5- دراسة مماثلة للدراسة الحالية و لكن بشرط إن تكون من وجهة نظر الزبائن.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أ- التقارير السنوية للمصارف قيد الدراسة:

1- التقارير السنوية للبنك العربي

2- التقارير السنوية لبنك الأسكان للتجارة والتمويل

3- التقارير السنوية لبنك القاهرة عمان

4- التقارير السنوية لبنك سوسيتة جنرال الأردن

5- التقارير السنوية لبنك الأهلي الاردني

6- التقارير السنوية لبنك العربي الأسلامي

7- التقارير السنوية لبنك الأسلامي الأردني

8- التقارير السنوية لبنك الأردن دبي الأسلامي

ب- الكتب:

ابو تايه، صباح محمد، (2008)، **التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطائي، حميد , العلاق،بشير،(2009)، **تسويق الخدمات،مدخل استراتيجي،وظيفي،تطبيقي**،دار اليازوري،عمان، الاردن.

الطائي، يوسف، العبادي، هاشم، (2009)، **إدارة علاقات الزبون**، دار الوراق، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.

الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان، (2010)، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الصميدعي، محمود، الجيوسي، سليمان، (2009)، **تسويق الخدمات المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى، عمان، الأردن.

النعيمي، محمد و البياتي، عبد الجبار، وخليفة، غازي، (2009)، **طرق و مناهج البحث العلمي**، دار الوراق للنشر، عمان.

المنيزل، عبدالله و العتوم، عدنان، (2010)، **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.

ستراوس، آلسنيم و كوربين، جوليت، (1999)، **اساسيات البحث الكيفي - اساليب واجراءات النظرية المجذرة**، ترجمة عبدالله بن حسين الخليفة، معهد الادارة العامة، الرياض.

صادق، درمان، (2012)، **التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية**، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

عودة، احمد وملكاوي، فتحي (1992)، **اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية**، مركز بيضون، اربد.

غرايبة، فوزي، ودهمش، نعيم، والحسن، ربحي، عبدالله، خالد و ابو جبارة، هاني، (2010)، **اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية**، دار وائل للنشر،عمان.

معلا،ناجي،،(2007)، **الاصول العلمية للتسويق المصرفي**، الطبعة الثالثة، دائرة المكتبة الوطنية،عمان، الاردن.

ج- الرسائل والاطاريح:

الكعبي، نعمة شلبية علي،(2006)، **اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد**، اطروحة دكتوراة _ كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، بغداد.

التميمي، شيرين عبد الحليم شاور، (2010)، **أثر ادارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي- جامعة الخليل.

الكساسبة، حازم محمد، (2012)، **أثر ابعاد جودة الخدمة على ولاء الزبائن في صالونات التجميل**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان-الاردن.

الصفار، وسام فؤاد عباس، (2012)، **تأثير ادارة علاقات الزبون في تحقيق الأهداف الأستراتيجية، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لاراء عينة من المدراء العاملين في المصارف التجارية العراقية الحكومية والاهلية**،رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد،جمهورية العراق، جامعة كربلاء.

العبادي، علي ثامر، (2008)، **تقويم فاعلية ادارة علاقات الزبون بأستعمال بطاقة الدرجات الموزونة**

(مدخل استراتيجي) - دراسة حالة في شركة زين العراق، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، بغداد.

الشرايعة، وائل محمود، (2010)، **أثر ادارة علاقات الزبائن على اداء فنادق فئة الخمس والاربع نجوم في مدينة عمان**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال - قسم ادارة الاعمال، عمان- الاردن.

البطاينة، عبدالـلـه قاسم، (2012)، **تحديد العوامل المؤثرة في رضا العمـلاء وولائهـم في القطـاع المصرفي،** اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية، كلية الاعمال، عمان – الاردن.

بن عبد الرزاق، صالح، (2008)، **ادارة العلاقة مـع الزبـائن كمـصدر للميـزة التنافـسية**، مـذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الادراة DHL ALGERIE دراسة حالـة – جامعـة سـعد دحلب بالبليدة، الجزائر.

جابر، رشاد مصطفى، (2008)، **أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيـق الـولاء في البنـوك التجاريـة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

حلوز، فاطمة، (2010)، **أثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبـائن للبنـوك الأردنيـة**، رسـالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية ادارة الاعمال، قسم التسويق، عمان – الاردن.

11- حسين، عاطف صبحي، (2006)، **العوامل المؤثرة في درجة ولاء الزبائن لدى مزودي خدمـة الهاتف النقال في الاردن،** رسـالة ماجـستير، الجامعـة الاردنيـة، كليـة الدراسـات العليـا، عـمان- الاردن.

12- عبود، محمود، (2009)، **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره عـلى ولاء العمـلاء، دراسـة حالة: المؤسسة العامة للأتصالات في سوريا**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

مصيحب، محسن رشيد، (2011)، **دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية وصفية لعينة من العاملين في المستشفيات العامة في بغداد)**، رسالة ماجـستير، جامعـة بغداد، كلية الأدارة و الأقتصاد – قسم الادارة العامة، العراق، بغداد.

13- ياسين، محمود يوسف، (2010)، **واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بنـاء الـولاء كما يراها عملاء البنـوك التجاريـة في محافظـة أربـد**، رسـالة ماجـستير، جامعـة اليرمـوك، كليـة الأقتصاد والعلوم الأدارية، قسم ادارة الاعمال، عمان – الاردن.

د- المجلات والمؤتمرات:

العامري، عامر عبداللطيف، (2012)، **أثر رأس المال البشري في ادارة علاقات الزبون - دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في المنظمات العراقية،** هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الادارية، العراق، بغداد.

الطائي، عبد الرضا، (2007)، **ادارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد بحث ميداني في المصارف الحكومية،** مجلة كلية بغداد للعلوم الادارية، 231-264، العراق، بغداد.

الطائي، يوسف حجيم سلطان، العبادي، هاشم فوزي دباس، (2008)، **الدور الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون - دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة،** العراق، بغداد.

بن التركي، زينب، (2008)، **دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اوماش - بسكره،** الجزائر.

صادق، درمان سليمان، (2007)، **الجودة والتميز في ادارة علاقات الزبون (CRM)،** بحث، كلية الادراة والاقتصاد، جامعة دهوك - العراق.

مصطفى، صلاح عبد الرحمن،، (2002)، **اتجاهات ادارات البنوك التجارية الاردنية نحو تاصيل العلاقة مع العميل،دراسة تحليلية ميدانية،** كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة جرش.

مانع، فاطمة، نعيمة، مبارك، (2008)، **ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال الممارسة للتسويق الالكتروني،** بحث، جامعة الشلف، الجزائر

Foreign Refrences

A- Books:

1- *Amstrong ,Gary & Kotler , Philip , (2006) ," **Marketing: An Introduction Global Edition**" ,10th Edition , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

2- *Amstrong ,Gary & Kotler , Philip , (2000) ," **Marketing: An Introduction** " ,5th Edition , Prentice- hall, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

3- *Bruhn ,Manfred & Georgi ,Dominik , (2006) , " **Services Marketing: Managing the Service Value Chain**",Pearson Education Limeted – England.*

4- *Brink , Annekie ,(2008) , " **Relationship Marketing & Customer Relationship Management**" , 1st Published , juta and co ltd., Lansdowne , south Africa.*

5- *Bloies , Keith , (2000)," **The Oxford Textbook of Marketing** " , Oxford University Press , New York.*

6- *Baran , Roger J. & Galka , Robert & Strunk , Daniel P. ,(2008) ,*
*" **Principles of Customer Relationship Management** " , South Western, USA.*

7- *Brown , Stanley A. , (2000), " **Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World E- Business**", Johne Wily & Sons Canada Limited , Ontario.*

8- *Buttle , Francis , (2009) , "**Customer Relationship management: Concepts and Technologies**" , 2 nd Edition ,Elsevier Ltd.,USA.*

9- *Barringer , Bruce R. & Ireland , R. Duane , (2010) , "**Entrepreneurship:Successfully Launching New Ventures Global Editio**n" , 3ed Edition , Pwarson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

10- *Chaffey , Dave , (2009)," **E-Business and E- Commerce Management: Strtegy , Implementation and Practice"** ,4th Edition ,Pearson Education Limited , England.*

11- *Cheverton ,Peter & Hughes,Tim & Foss ,Bryan & Stone, Merlin,(2005), " **Key Account Management in Financial Services: Tools and Techniques for Building Strong Relationship With Major Clients"** ,1st Published ,Kogan Page Limited,UK.*

12- *Etzel ,Mic ,Mehael J. & Walker , Bruce J. & Stanton , William J. , (2007) , " **Marketing "** , 14th Edition , Mcgraw hill Companies ,Inc. , New Jersey.*

13- *Foster , S. Thomas , (2007) , " **Managing Quality: Integrating the Supply Chain"** 3rd Edition , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

14- *Fitzsimmons,James A. & Fitzsimmons , Mona J. , (2008) , " **Service Management: Operations , Strategy , Information Technology"**, 6th Edition , Mcgraw- Hill Companies ,Inc. , New York.*

15- *Foss , Bryan & Stone , Merlin , (2002), " **CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship"** , 1st Published ,Kogan Page Limited , London ,UK.*

16- *Formisano , Roger A. ,(2004), " **Managers Guide to Strategy"** , McGraw-Hill Companies ,Inc. ,USA.*

17- *Fjermested , Jerry , (2006) , " **Electronic Customer Relationship Management: Advances in Management Information Systems ",** M.E. Sharp , Inc. , New York.*

18- *Ferrell , O.C. & Hartline , Michael D. , (2008) , **Marketing Strategy** , 4 th Edition , South – Western , USA.*

19- *Gubta , Avdhesh & Malik ,Aunrag , (2005), " **Six Sigma Business Scorecard: Creating a Comprehensive Corporate Performance Measurement System "** , 6th Edition , McGraw –Hill Companies ,Inc. ,NewYork.*

20- *Goldenberg , Barton J. , (2002) ,* ***" CRM Automation "*** *, Pearson Education , Inc. , USA.*

21- *Helms , Michael M. ,(2006) ,* ***" Encyclopedia of Management"*** *, 5th Edition , Thomson Gale , USA.*

22- *Johnstone ,Robert & Clark , Graham , (2008) ,* ***" Service Operations Management: Improving Service Delivery"*** *,3rd Edition , Pearson Education Limited ,England.*

23- *Jha , Lakshman , (2008) , " Customer Relationship Management: A Strategic Approach " , Global India Publications PVTLTD ,New Delhi.*

24- *Knox ,Simon & Maklan , Stan & Payne, Adrian & Peppard , Joe & Ryals , Lynette , (2003) ,* ***" Customer Relationship Management: Perspectives from the Marketplace"*** *, 1st Published , Elsevier Ltd. , Oxford, Burlington.*

25- *Keegan , Warren & Green , Mark C. , (2011) ,* ***Global Marketing: Global Edition*** *, 6th Edition , Pearson Education Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

26- *Kotler , P. (1997),* ***Marketing Management: Analysis planning, implementation, and control new*** *jersy: prentice hall international.*

27- *Kotler , Philip , (2003) ,* ***Marketing Insight from A to Z: 80 Concept Every Manager Needs to Know*** *, John Wiley & Sons , Inc. , Hoboken , New Jersey.*

28- *Kotler , P., Keller, k. (2006),* ***marketing management,*** *12th ed., pearson –prentice – hall , upper saddle river , nj,.*

29- *Kotler , Philip & Armstrong , Gary ,(2010) ,* ***Principles of Marketing Global Edition*** *, 13 th Edition , Pearson Education Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

30- *Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane ,(2009) ,* ***A framework for Marketing Management*** *, 4th Edition , pearson Education , Inc. ,Upper Saddle River , New Jersey.*

31- *Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane, (2009) ,* ***Marketing Management*** *, 13th Edition , Pearson Education ,Inc. ,Upper Saddle River ,New Jersey.*

32- *Kotler , Philip & Wong , Veronica & Saunderes , John & Amstrong , Gary , (2005) , Principles of Marketing , 4th European Edition , Pearson Education Limited , England.*

33- *Kotler , Philip , (2004) ,* ***Marketing Management ,*** *11th Edition , Prentice – Hall of India Private Limited , New Delhi.*

34- *Kracklauer, Alexander H. & Mills , Quinn & Seifert , Dirk ,(2010),* ***" Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the next level"*** *, Springer , Berlin Heidelberg , New York.*

35- *Lehmann , Donald R.& Winer , Russel S. , (2008) ,* ***" Analysis for Marketing Planning"*** *, 7th Edition , McGraw-Hill Companies , Inc. , New York.*

36- *Lovelock , Christopher & Wirtz , Jochen, (2007),* ***" Services Marketing: People , Technology , Strategy"*** *, 6th Edition , Pearson Prentice- Hall , USA.*

37- *Lamb , Charles W. & Hair , Joseph F. & Mcdaniel , Carl ,(2004) ,* ***Marketing*** *, 7th Edition , South –Western , Ohio ,US.*

38- *Laudon , Kenneth C. & Jane P. ,* ***Essentials of Business Information System*** *, 7th Edition , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jearsy.*

39- *Loudon , Kenneth C. & Jane P. Loudon , (2007),* ***Management Information Systems: Managing The Digital Firms*** *,10th Edition , Pearson Education ,Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

40- *Lowentein , Michael W. (1995) ,* ***Customer Retention: An integrated process for keeping your best customers*** *, U.S. , ASQ Quality press.*

41- *Mohammed , Rafi A. & Flesher , Robert J. & Jaworski , Bernard J. & Paddison ,Gorden J. , (2004),* ***" Internet Marketing: Building Advantage in the Networked Economy"*** *, 2nd Edition , McGraw-Hill Companies , Inc. ,New York.*

42- *Marshal , Greg W. & Johnson , Mark W. , " **Marketing Management"** , Mcgraw-hill Companies.Inc. ,New York.*

43- *Moore , Carlos W. & Petty , J. William & Palich , Leslie & Longenecker , Justin,(2010), **"Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis"** , 15th Edition, South –Western ,USA.*

44- *Moutinho , Luiz & Southern , Geoff, (2010) ," **Strategic Marketing Management: A Business Process Approach** " , Cengage Learning EMEA,UK.*

45- *Motiwalls , Luvai F. & Thompson ,Jeff , (2009), " **Enterprise Systems for Management** " , Pearson Education ,Inc. , Upper Saddle River ,New Jersey.*

46- *Peppers , Don & Rogers , Martha , (2011) , **Managing Customer Relationship: A Strategic Framework** ,2nd Edition , Johne Wiley & Sons , Inc. , Hoboken , New Jersey.*

47- *Plunkett , Warren R. & Attner , Raymond F. & Allen , Gemmy S. , (2008) , **Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations** , 9th Edition , South Western ,USA.*

48- *Pride , William M. & Ferrell , O. C. ,(2011) ,**Marketing Foundations** , 4th Edition , South Western ,USA.*

49- *, Reynolds , Janice , (2002) , " **A practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationship** " , CMP Books ,New York.*

50- *Rai , Alok Kumar , (2008) , **Customer Relationship Management: Concepts and Cases** , PHI learning Private Limited , New Delhi.*

51- *Roddins , Stephen P. & Coulter , Mary , (2009) , **Management**,10th Edition , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.*

52- *Roddins , Stephen P. & Coulter , Mary , (2007) , **Management**,9th Edition , Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey*

53- *Sheth , Jagdish N. ,& Parvatiyar ,Atul & Shainesh G. ,(2001) , " **Customer Relationship Management: Emerging Concepts , Tools , and Applications**",Global India Publications Pvt Ltd. , New Delhi.*

54- *Siegel , Carolyn,(2004),"* ***Internet Marketing: Foundations and Applications"*** *, Houghton Mifflin Company , Boston ,New York.*

55- *Schermerhorn , John R. , (2010) ,* ***Introduction to Management: International Student Version*** *, 10th Edition , Johne Wiley & Sons , Inc., Hoboken ,New Jersey.*

56- *Stair , Ralph M. & Reynolds , George W. ,(2010) ,* ***Information Systems*** *, 9th Edition , Course Technology , Cangage Learning , USA.*

57- *Winer , Russel S. and Kapil Bawa (2009) ,* ***The Marketing Experience: principles of Marketing*** *, hobeken ,NJ: Jhone Wiley & Sons , in preparation.*

B- Thesis:

1- *Anumala , Srinvas & Reddy , Bollampally Kishore Kumar , (2007) ,* ***" Benefits of E-CRM for Banks end their Customers: Case Studies of tow Swedish Banks"*** *, Master Thesis , Department of business Admeinistration and Social Sciences , Lulea University of Technology.*

2- *Anani , A., (2010).* ***"Attracting and Retaining Customers in south Africa's Banking Sector".*** *master thesis in Business Adminstration, the Nelson Mandela Metropolitan University.*

3- *Farshid , Mana , (2008) ,* ***" Investigation CRM Activities in E-Banking of Iranian Banks "*** *, Master thesis , Department of Business Administration and Social Siences , Lulea University of Technology.*

4- *Nilsson , Tina , (2004) ,* ***" Customer Relationship Management Within the United States Automotive Industry "*** *, Master Thesis , Department of Business Administration and Social Sciences , Lulea University of Technology.*

5- *Obeng , T., Loria , K. , (2006)* ***, " Customer Relationship Management Implementation A case study of two service companies ",*** *Master Thesis.*

6- *Pezeshki , Vahid , (2009) ,* ***"Three Dimensional Modeling of Customer Satisfaction , Retention , and Loyalty for Measuring Quality of Service"*** *,*

Doctoral Thesis , School of Engineering and Designe , Brunel University.

7- *Senyah , Anthony Oduro & Sobotie , Emmanuael Ebo ,(2009) ,* **" Customer Relationship Management in Financial Institutions in Ghana: A Case of Standard Chartered Bank & State Insurance Company"** *, Master Thesis , Department of Business Administration and Social Sciences , Lulea University of Technology.*

C- Periodicals and Journals:

1- *Alhaiou,Talhat & Irani , Zahir &Ali , Maged , (2009),* **" The Relationship Between E-CRM Implementation and E- Loyalty at Different Adoption Stages of Transaction Cycle: A Cocceptual Framework and Hypothesis"** *,European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS).*

2- *Armesh , Hamed & Rasoulzadah , Hadi & Kord , Baqer & Salarzehi, Habibollah & Saljoghi , Zahra Shokoh , (2010) ,* **" Customer Relationship Management"** *, American journal of Scientific Research , Euro journals Publishing Inc.*

3- *Arnold ,Todd J. & Fang , Eric & Palmatier , Robert W. ,(2011),* **" The Effects of Customer Acquisitio and Retention Orientations on a Firms Radical and Incremental Innovation Performance"** *, journal of the Academic Mark.Sci.*

4- *Almotairi , Mohammad ,(2008) ,* **" CRM Success Factor Taxonomy " ,** *European and Mediterrenean Conference on Information Systems , May 25-26.*

5- *Arab , Farnaz & Selamat , Harihodin & Ibrahim , Suhaimi & Zamani, Mazdak ,(2010) ,* **" A Survey of Success Factors for CRM "** *, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science (WCECS) , Vol.2 , San Francesco , USA , 20-22.*

6- *Alt , Rainer & Puschmann , Thomas ,(2004) ,* **" Successful Practices in Customer Relationship Management "** *, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences , IEEE.*

7- *Aurelie , Durand & Laid , Bouzidi ,(2008)* , ***" The Alignment Between Customer Relationship Management and IT Strategy: A Propsed Research Model "*** , *Proceeding of the Southern Association for Information Systems Conference , Richmond ,USA ,March 13th -15th.*

8- *Anderson J. L. , Jolly L. D. and , Fairhurst A. E. , (2007) ",* ***Customer Relationship Management in Retailing: A content Analysis of Retail Trade Journals"*** *, journals of Retailing and Consumer Services , vol.14 , pp: 394-399.*

9- *Bhanu, Farida & Magiswary , D. , (2010) ,* ***" Electronic Customer Relationship Management Systems (E-CRM): A Knowledge Management Perspective"*** *, International Conference on Education and Management Technology (ICEMT(, IEEE.*

10- *Berndt , Adele & Herbst , Frikkie & Roux , Lindie , (2005) ,* ***"Implementing A Customer Relationship Management Programme in an Emerging Marketing"*** *, Journal of Global Business an Technology , vol.1 , no.2.*

11- *Chandra Satish & Strickland ,Ted j. , (2004)* ***," Technological Differences Between CRM and E-CRM"*** *,Issues in Information Systems , vol.5,no.2.*

12- *Coravue , (2003),* ***CRM: taking one to one marketing to the next level,*** *coravue is a registered trademark of CORAVUE, INC.*

13- *Dutu ,Cristian & Halmajan , Horatiu , (2007) ,* ***" CRM Process and the Impact on Business Performance ",*** *Proceeding of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation Vol.2.*

14- *Fjermestad ,Jerry & Romano , Nicholas C. ,(2010),* ***" An Integrative Implementation Framework for Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance"*** *, Proceeding of 36th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE.*

15- *Guerreiro , Reinaldo. Bio , Sergio & Merschmann , Elvira , (2008) ,* ***" Cost-to – Serve measurement and customer profitability analysis"*** *,the*

current issue and full text archive of this journal is available at vol.19 , no 39.www.emeraldinsight.com/0957-4093.htm.

16- *Gebert , Henning & Geib , Malte & Kolbe , Lutz & Riempp , Gerold , (2002) ,* **Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Management Concepts** *, the second International Conference on Electronic Business , Taipei , Taiwan , December 10-13.*

17- *Hui, Y., Kokwei , K. (2012),* **Customer Relationship management: Is it still Relevant to commercial banks in taiwan,** *international journal of business and management, vol7, no.1.*

18- *Jingbo, Shao & Zhe, Wang & Xuan , Long , (2008),* **" The Driving Factor of Customer Retention: Empirical Study on Bank Card",** *International Conference on Management Science & Engineering (15th) Long Beach, USA, September 10-12.*

19- *Jomehri , Neda & Javanshir Hassan & Nezhad , Sadollah Ebrahim ,(2011) ,* **" An Empirical Study to determine the Critical Success Factors on Customer Retention: A Case Study of Iranian Banking Sector"** *, Management Science Letters , Growing Science Ltd.*

20- *Jukic , Nenand & Jukic , Boris & Meamber , Laurie & Nezlek , George , (2002) ,* **" Improving E-Business Customer Relationship Management Systems With Multilevel Secure Data Models",** *Proceeding of the 35th Hawaii Inernational Conference on System Sciences.*

21- *Joseph Vella, Albert Caruana (2012)* **, Encouraging CRM systems usage: a study among bank manager ,***management research review , vol.35 ,iss:2 , p.p 121-133.*

22- *Kennedy , Aileen , (2006)***, " Electronic Customer Relationship Management:Origin and Opportunities"** *, Engineering Management Conference, IEEE.*

23- *King Stephen F. & Burgess , Thomas F. , (2007)* **, " Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management"** *,Industrial Marketing Management 37 , Elsevier Inc.*

24- *Kini K. , Shashidhar & D.H.,Manjaiah , (2011) ,* ***" Role of CRM E- Business in Knowledge Economy "*** *, Indiian journal of Commerce & Management Studies , Vol.2 , March.*

25- *Kubi , Benjamin Appiah & Doku , Andrews Kingsley , (2010) ,* ***Towards a Successful Customer Relationship Management: A Conceptual Framework ,*** *African Journal of Marketing Management vol.2(3) , March.*

26- *Kamakura, W., Et AL, (2005),* ***Choice models and customer relationship management,*** *marketing letters 16: ¾, 279-291.*

27- *Kumar, M., Kee, F. T., & Charles , V. (2010),* ***Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of BANKS: an application of dominance analysis in modified servqual model,*** *International journal of quality and reliability management, 27 (3), 351-377.*

28- *Ling , Xu & Li , (2010) ,* ***" CRM Customer Value Based On Data Mining"*** *,3th International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining , IEEE.*

29- *Lang , Andre & Paravicini , Daniel & Pigneur , Yves & Revaz , Eric, (2002) ,* ***" From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM)*** *, Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS36).*

30- *Lawson –Body , A. , limayem , M. ,(2004) ,* ***The impact of customer relationship management on customer loyalty: the moderating role of web site characteristics*** *, journal of computer – mediated communication , vol.9 ,issue 4.*

31- *Melhem , S. Y. , (2003) ,****Employee- Customer Relationships: Investigation into the Impact of Customer-Contact Employees Capabilities on Customer Satisfaction in Jordan Banking Sector*** *, the University of the Nottingham.*

32- *Mittal , R.K. & Kumra , Rajeev , (2001) ,* ***" E-CRM in Indian Banks: An Overview"*** *, Delhi Business Review , Vol.12 , No.1 , January-June.*

33- *Mendoza L.E. ,Marius A. C. ,(2007),* ***Critical Success Factors For A Customer Relationship Management Strategy*** *, Information and Software Technology , vol.49 , pp:913-945.*

34- *Ngai , E.W.T. & Xiu. Li & Chau , D.C.K. , (2009) ,* ***" Application of Data Mining Techniques and Classification"*** *, Elsevier Ltd , Expert Systems with Application 36.*

35- *Njenga , Kefiah , (2010)* ***, " The Increasing Focus on Managing Relationship and Customer Retention "*** *, Journal of Language , Technology & Entrepreneurship in Africa , Vol.2 , No.1.*

36- *Nguyen , Thuyuyen H. & Sherif , Joseph S. & Newby , Michael , (2007) ,* ***" Strategies for Successful CRM Implementation "*** *, journal of Information Management & Computer Security , Emerald Group Publishing Limited ,Vol.15,NO.2.*

37- *Nwakanma H., Jackson A. S. and Burkhater J. N. , (2007)* ***, Relationship Marketing: An Important Tool for Success In the Marketplace*** *, journal of Business and Economices Research , vol.5 , (2) , pp: 55-64.*

38- *Parvatiyar , Atul and Sheth ,Jagdish N. , (2002)* ***,Customer Relationship Management: emerging practice , process , and discipline*** *, journal of economic and social Research , 3(2).*

39- *Ryals , Lynette & Knox , Simon , (2001) ,* ***" Cross – Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management (CRM)*** *, European Management journal , Vol.19 , No.5.*

40- *Rai , Alok Kumar , (2011) ,* ***Electronic Customer Relationship Management*** *, Asian Journal of Technology & Management Research , Vol.1 , jan-jun.*

41- *Ramkelawon, B.,(2010)* ***, "Customer relationship management as an integrated approach in the banking sector a case study of a local bank in Mauritius ".*** *International Research symposium in service management , issue: 1694-0938.*

42- ***Shuhaiber , A., Lehmann,H., (2014) , Exploring Customer Trust in B2C Mobile Payments- A Qualitative study , ICMBC 2014: International conference mobile business and commerce.***

43- *Smith , Alan , (2006) ,* ***CRM and Customer Service*** *, Handbook of Business strategy , Emerald Group Publishing Limited , pp: 83-87.*

44- *Schiegelmilch ,B.B. & Chini ,T.C. , (2003) ,* ***" Knowledge Transfer Between Marketing Function in Multinational Companies: Actual Model International Business Review"*** *, Vol.12 , No.4.*

45- *Shang , Shari S.C. & Chih Hsiang , (2005) ,* ***Human Processes in Customer Relationship Management ,*** *11th Pacific Asia Conference on Information Systems.*

46- *Surujlal , j. Dhurupe , M.(2012)* ***, Establishing and maintaining customer relationship in commercial health and fitness center in south Africa ,*** *international journal of trade , economics and finance , vol.3 , no.1.*

47- *Singh , A. (2004)* ***, Trends in south African internet banking.*** *Aslib proceedings: new information perspectives journal , 56 (3) , 187-196.*

48- *Wanghualin , (2010)* ***, " The Exploitation and Utilization of Customer Database in CRM"*** *, International Conference on E-Business and E-Government,IEEE.*

49- *Wu , Ji-Tsung Ben & Lin , I.Ju & Yang ,Ming Hsien , (2009) ,* ***" The Impact of A Customer Profile and Customer Participation on Customer Relationship Management Performance "*** *, International journal of Electronic Business Mnaagement , Vol.7, No.1.*

50- *Winer , R.,S. (2001),* ***A framework for customer relationship management*** *,California management review ,43 (4) ,91.*

51- *Wilson , H. ,Daniel ,E., Macdonald, M. , (2002)* ***,Factors for success in customer relationship management (CRM) System ,*** *journal of marketing management , vol.18 , issue 1-2 , p.p 193-219.*

52- *Xu , Yurong and Yen , David C. and Lin , Binshan ,(2002) ,* ***Adopting Customer Relationship Management Technology*** *, Industrial Management Data Systems journal.*

53- *Zyl , Charlene Van , (2003) ,* ***" Knowledge Management Intersects with Customer Relationship Management CRM for increased Organizational Competitiveness "*** *, South African Journal of Information Management , Vol.5(2).*

D- Internet:

1- *AB Office Solution , (2003) ,* ***" The Advantages of Customer Relationship Management "*** **,** www.aboffice.com.

2- *Basu , Sutirtha , (2001) ,* ***" Electronic Management of Relationship: The Trial and Tribulation of CRM"*** *, Mississipi State University ,*

(http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/2001/101.pdf).

3- *Bishop , M. , (2002) ,* ***The Five Secrets to Customer Nirvana – Loyalty in the new economy*** *, http://www.distinationcrm.com.*

4- *Evian M. & Jamal A. & Foxeall G. , (2006) , " Consumer Behavior" , 1*

5- *Gray , Paul & Byun , Jongbok, (2001)* **,** ***" Customer Relationship Management"*** **,** *(http//www.crito.uci.edu/papers/2001/101.pdf)*

6- *Geib, Malte , Reichold , Annette.et al. , (2005) ,* ***" Architeture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services"***

Walter.Brenner@unisg.ch

7- *Janjicek , Rose , (2003) ,* ***CRM architecture for enter Price Relationship Marketing in the new Millennium****, hp invent ,*

http://h20338.www2.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture-White paper-HPC.PDF.

8- *Magic software enterprise , (2000)* ***, The CRM phenomenon white paper,***

http://www.dmreview.com/whitepaper/wid259.pdf.

9- *Niraj , Rakesh et al. , (2006) ,* ***"Customer Level Profitability Implications of Satisfaction Programs: A Retailer Satisfaction Field Study "*** *, email address is* rkniraj@marshall.usc.edu;

10- *Nova , Jim ,(2004)* ***" Drilling down , turning customer data into profits with aspread sheet "*** **,** *www.jimnova.com.*

11- *Pilecki , Mary , (2007)* , ***" Customer Retention is A Process , Not An Event: A Four – Steps Cycle For Imroving Customer Loyalty In Financial Services"*** , *Forrester Research Inc.*

12- *The Document Company Xerox.(2004)* , ***The importance of customer relationship management*** , *www.xerox.com.*